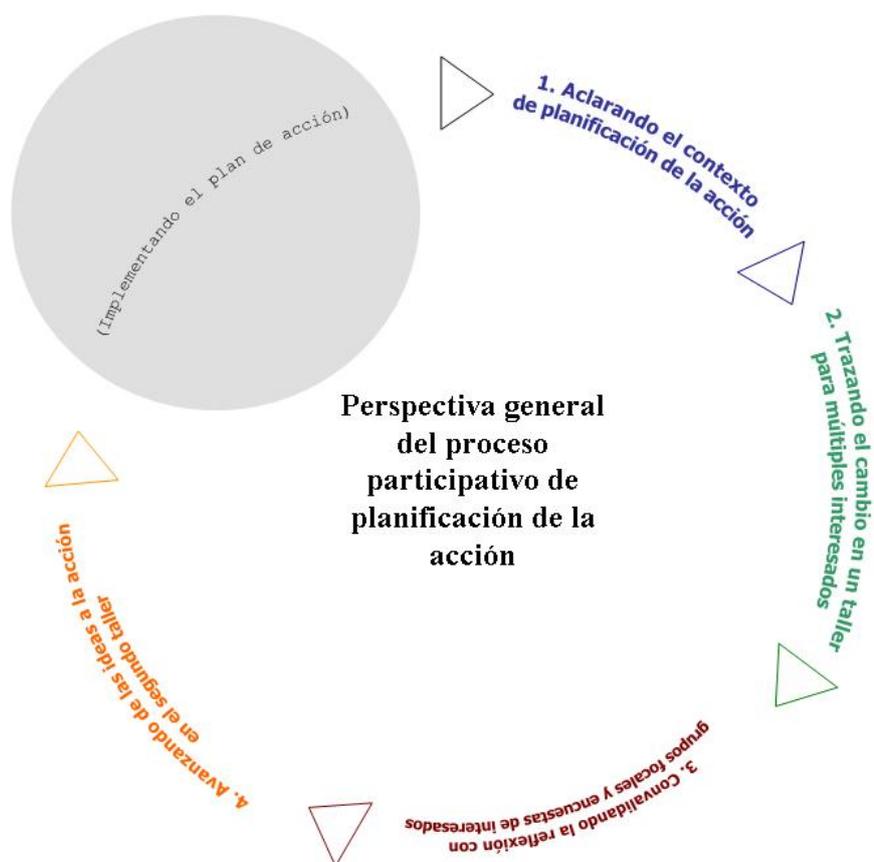


# Guía de planificación participativa de la acción y técnicas para la facilitación de grupos

*Apoyando a las personas que realizan acciones para el uso racional de los humedales y otros recursos naturales a través de un enfoque integrado de planificación de comunicación, educación y concienciación del público (CECoP)*

Test Version



CONVENTION ON WETLANDS  
(Ramsar, Iran, 1971)



# Agradecimientos

La elaboración de esta guía fue supervisada por Sandra Hails, Coordinadora de la CECOP en Ramsar. Elisabeth Crudgington de la Unidad de Aprendizaje y Liderazgo (Learning and Leadership Unit) de la UICN administró el proyecto y Gillian Martin-Mehers, del mismo equipo, brindó orientación. Muchos Puntos Focales de la CECOP en Ramsar contribuyeron tiempo valioso e ideas al proceso, al igual que los miembros de la Comisión de Educación y Comunicación, entre ellos Frits Hesselink, quien proporcionó amplios comentarios y maximizó los vínculos y referencias cruzadas respecto al juego de herramientas (Toolkit) de la CECOP para el Convenio sobre Diversidad Biológica.

Se expresa un agradecimiento especial por sus contribuciones a las personas siguientes:

Christine Prietto, Malcolm Whitehead, Suzanne Slear, Susana Calvo, Marriyum Aurangzeb, Marina Ratchford, Delmar Blasco, Michael Matarasso, Bowine Wijffels, Huub Schrijver, Diana Pound, Pamela Puntenney, Susan Lisa Toch, Hajd Berrenstein, Mohammas Subbarini, Nadine Speich, Wiebke Herding y Don Alcock.

## Índice

<b>Prólogo .....</b>	<b>6</b>
<b>Instrucciones para el uso de la guía.....</b>	<b>7</b>
<b>Presentación de esta guía.....</b>	<b>9</b>
Cómo le puede ayudar esta guía .....	9
El proceso de planificación participativa de la acción .....	9
La elección de técnicas .....	10
Adaptar el proceso a su contexto .....	11
<b>Parte 1: Cómo empezar: Aclarando el contexto de planificación de la acción.....</b>	<b>12</b>
Perspectiva general.....	13
Paso a paso: Cómo empezar: Aclarando el contexto de planificación de la acción .....	14
<i>Responda las preguntas sobre el contexto.....</i>	<i>14</i>
<i>Convoque al equipo central para la planificación de la acción.....</i>	<i>21</i>
<i>Fortalezca el contexto y el proceso.....</i>	<i>22</i>
<i>Prepárese para el taller dirigido a múltiples interesados.....</i>	<i>23</i>
<i>Recuadro: Posibles grupos objetivo de interesados del Programa de CECO de la Convención sobre Humedales.....</i>	<i>27</i>
<i>Recuadro: Consejos para facilitar talleres para múltiples interesados.....</i>	<i>32</i>
<b>Parte 2: Taller para múltiples interesados: Trazando el cambio.....</b>	<b>36</b>
Perspectiva general.....	37
Paso a paso: Taller para múltiples interesados: Trazando el cambio .....	38
<i>Conozca el paisaje.....</i>	<i>41</i>
<i>Explore los cambios importantes.....</i>	<i>43</i>
<i>Visualice el futuro.....</i>	<i>45</i>
<i>Identifique los cambios de prioridad.....</i>	<i>49</i>
<i>Trace diagramas de caminos del cambio.....</i>	<i>50</i>
<i>Genere ideas de intervención.....</i>	<i>53</i>
<i>Indique seguridad.....</i>	<i>56</i>
<b>Parte 3: Validando la reflexión con grupos focales y encuestas de interesados.....</b>	<b>62</b>
Perspectiva general.....	63
Parte 3: Validando la reflexión con grupos focales y encuestas de interesados.....	65
<i>Priorice los supuestos a poner a prueba.....</i>	<i>66</i>
<i>Diseñe las preguntas del grupo focal.....</i>	<i>66</i>
<i>Dirija grupos focales.....</i>	<i>67</i>
<i>Revise los productos de los grupos focales.....</i>	<i>68</i>
<i>Integre en una matriz los conocimientos, actitudes y destrezas actuales y deseados.....</i>	<i>68</i>
<i>Diseñe las preguntas para la encuesta.....</i>	<i>69</i>
<i>Pruebe y realice las encuestas.....</i>	<i>73</i>
<i>Prepárese para el taller de 'Ideas para la Acción'.....</i>	<i>74</i>
Parte 4: Segundo taller: Avanzando de las ideas a la acción.....	76
Perspectiva general.....	77
Paso a paso: Segundo taller: Avanzando de las ideas a la acción.....	79
<i>Asignar los roles de dirección y los equipos para los resultados.....</i>	<i>81</i>
<i>Acordar roles y responsabilidades.....</i>	<i>83</i>

<i>Desarrollar el plan de acción</i> .....	83
<i>Documente el plan de acción</i> .....	86
<i>Dé a conocer e implemente el plan</i> .....	87
<b>Técnicas para facilitar grupos</b> .....	<b>88</b>
<i>Generando principios para el proceso de grupo</i> .....	88
<i>Representación gráfica de un paisaje</i> .....	88
<i>Narración de historias sobre cambios importantes</i> .....	88
<i>Visión apreciativa del futuro</i> .....	88
<i>Presentación de prioridades y percepción de patrones</i> .....	88
<i>Trazo de diagramas de caminos del cambio</i> .....	88
<i>Indicación de seguridad</i> .....	89
<i>Ver para aprender</i> .....	89
<i>Retroalimentación de círculo de cierre</i> .....	89
<i>Puesta a prueba de conceptos en grupos focales</i> .....	89
<i>Encuesta de interesados</i> .....	89
<i>Recolección de sugerencias en un carrusel</i> .....	89
Todas las técnicas .....	90
<b>El contexto de los acuerdos ambientales multilaterales (AAM) para esta Guía...</b>	<b>102</b>
La Guía y el Programa de CECOP de Ramsar CEPA .....	102
La Guía y los Puntos Focales Nacionales de CECOP de Ramsar .....	103
La Guía y los organismos, mecanismos y socios de Ramsar relacionados con la CECOP.....	104
La Guía y otra orientación de CECOP .....	105
<i>Manual de Ramsar sobre CECOP de los Humedales</i> .....	105
<i>Juego de herramientas de CECOP del CDB para coordinadores de las NBSAP</i> .....	106
<i>Logro de objetivos ambientales: el rol y el valor de la CECOP en convenciones y acuerdos en Europa</i> .....	107
<b>Anexos</b> .....	<b>108</b>
Anexo: El proceso de desarrollo de la guía .....	108
Anexo: Lecciones y principios de comunicación, educación y concienciación del público.....	109
Anexo: Nuestras razones para elegir la planificación de la acción a escala de cuencas .....	111
Anexo: Recursos complementarios en línea .....	112

# Prólogo

¿Cuál es el propósito de esta guía? Tanto en el Programa de CECOP para el período 2003-2008 como en la nueva propuesta de programa para el período 2009-2014, a ser considerada en la COP10, se insta a las Partes Contratantes a adoptar un enfoque estratégico para la planificación de acciones de la CECOP. Se exhorta a las partes a formar un Grupo de Trabajo de CECOP “a fin de formular sus Planes de Acción de la CECOP para los Humedales (a niveles nacional, subnacional, local o de captación) para actividades prioritarias dirigidas a abordar necesidades internacionales, regionales, nacionales y locales”. El ritmo de elaboración de estos planes ha sido lento, y solamente unos cuantos países producen planes a todo nivel.

Las discusiones con los Puntos Focales de CECOP en Ramsar apuntan a una serie de razones que explicarían el número reducido de Planes de Acción de CECOP presentados ante la Convención: la falta de prioridad otorgada a la CECOP dentro de la Convención en general y, específicamente, al interior de muchos países; la falta de financiamiento para la CECOP; y la falta de conocimientos técnicos para la administración de un proceso eficaz de planificación.

La respuesta lenta en la Planificación de la Acción de la CECOP motivó el desarrollo de esta guía de procesos. Se espera que la misma se utilice de diferentes maneras: aunque su intención primordial es apoyar a los Puntos Focales de la CECOP para organizar un proceso de planificación a nivel nacional o subnacional, la guía también se puede utilizar con la misma eficacia para un enfoque más amplio en el desarrollo de planes de acción para el manejo de humedales.

Esta nueva guía de planificación de acciones complementa el juego de herramientas de la CECOP desarrollado para los coordinadores del Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB) para las Estrategias Nacionales y Planes de Acción para la Conservación de la Biodiversidad, y contiene herramientas respecto al lugar, el momento y la manera de utilizar una gama de intervenciones de educación y comunicación. Juntas, estas dos guías proporcionan herramientas poderosas para planificar y comunicar la CECOP, las cuales serán valiosas no sólo para Ramsar y el CDB sino también para los Programas de CECOP de los demás Acuerdos Ambientales Multilaterales y para otros planificadores de la CECOP.

Los creadores de la guía y la Secretaría de la Convención de Ramsar esperan que posteriormente a la conclusión de esta versión beta de la guía haya un período de prueba y que a partir del mismo se anoten **ejemplos de casos** que conformen un complemento valioso para la guía. El plan a largo plazo es que la guía y los ejemplos de casos se publiquen en línea a través de hipervínculos.

Por último, la Secretaría de la Convención de Ramsar expresa su agradecimiento a la División de Legislación y Convenciones Ambientales del PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) por su apoyo financiero para el desarrollo de esta guía y por su paciencia ante el retraso en su producción.

Sandra Hails, Oficial del Programa de CECOP  
Secretaría de la Convención de Ramsar, octubre de 2008

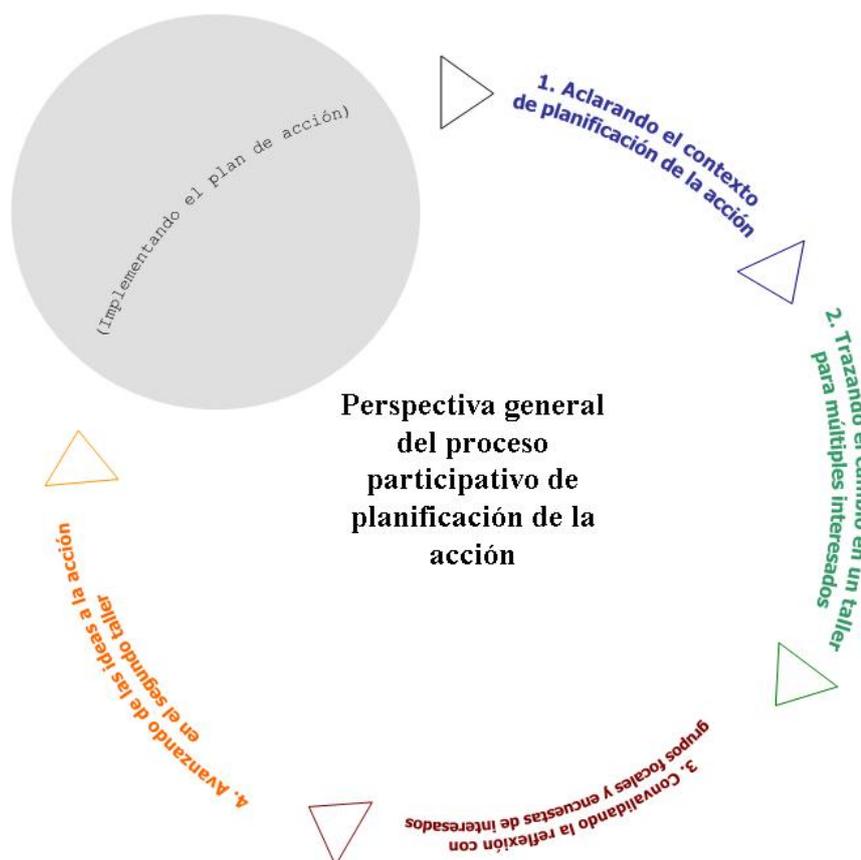
# Instrucciones para el uso de la guía

Diferentes características de esta guía se proponen facilitar su uso. Esperamos que la encuentren fácil de utilizar y aceptamos cualquier sugerencia para mejorarla. Por favor, envíen sus sugerencias a [hails@Ramsar.org](mailto:hails@Ramsar.org).

Una **página de índice** proporciona **referencias de páginas** e **hipervínculos** (en la versión electrónica) que los llevan hacia la sección correspondiente de la guía. Esto les permite avanzar rápidamente hacia el contenido que desean consultar, ya sea que estén trabajando con una copia impresa o con una versión electrónica.

De manera similar, las referencias de páginas y los hipervínculos se utilizan para realizar rápidas **referencias cruzadas** (buscar este símbolo: ➡) a lo largo de la guía. Por ejemplo, una lista de técnicas descritas brevemente constituyen referencias cruzadas para la orientación detallada sobre el uso de estas técnicas, a fin de facilitar la planificación de acciones.)

Se han utilizado **diagramas** e **íconos** para ayudar con la ‘señalización’ a lo largo de la guía. Una perspectiva general en forma de diagrama respecto a las diferentes etapas del proceso de planificación de acciones se utiliza para apoyar la explicación narrativa. Ver a continuación:



Se utilizan los **íconos** siguientes:



Técnicas



Hipervínculos hacia los recursos en línea



Referencia cruzada dentro de la guía (hipervínculo hacia un número de página)

Se utilizan **códigos de color** y **numeración** para ayudar a encontrar de la manera más rápida y sencilla la etapa del proceso de planificación de las acciones que ustedes deseen encontrar.

Otros elementos **visuales** incluyen una parte importante de la orientación detallada sobre el modo de uso del proceso propuesto de planificación de las acciones. En cada etapa a lo largo del proceso, los elementos visuales indican cómo serían los **aportes** (*inputs*) y los **productos** (*outputs*). Éstos ayudan a aclarar de qué manera los productos de una etapa se convierten en aportes para etapas subsiguientes.

La **orientación detallada sobre el modo de uso** del proceso propuesto de planificación se diseñó para ser lo más directa y aplicable posible. Es útil para la persona encargada de la planificación de la acción y/o para el profesional de apoyo que se haya contratado (por ejemplo, un facilitador para un taller dirigido a comunidades mixtas de partes interesadas, un mediador para grupos focales o un experto en encuestas). Las etapas del proceso se describen ampliamente e incluyen sugerencias para las instrucciones iniciales y las reflexiones finales en cada una de las diferentes etapas.

Tres tipos de **textos en recuadros** se utilizan para complementar el contenido central de la guía, cada uno diferenciado por el color y el uso de íconos. Estos recuadros son los siguientes:

1) Los recuadros destacan consideraciones importantes y brindan algunas sugerencias para estimular la reflexión creativa y la toma de decisiones (ver recuadros de marco negro) sobre la manera de **adaptar** el proceso de planificación de la acción, herramientas y técnicas a una variedad de **contextos** de planificación de la acción. Esto incluye la manera de adaptar las herramientas y técnicas para su uso más allá de la planificación de acciones de comunicación, educación, participación y concienciación del público (por ejemplo, su adaptación para ser utilizadas en la implementación, monitoreo, evaluación y revisión de planes de acción, como parte de un enfoque de gestión adaptativa) (ver recuadros de marco negro con texto negro).

2) Recuadros con información relevante específica de Ramsar y **consejos para Puntos Focales de la CECOP en Ramsar** (ver recuadros de marco verde con texto verde);

3) Recuadros de **orientación para facilitadores** (ya se trate de la persona responsable de la planificación de la acción o de otro profesional contratado para ayudar) (ver recuadros de marco gris con texto gris)

## **Presentación de esta guía**

### **Cómo le puede ayudar esta guía**

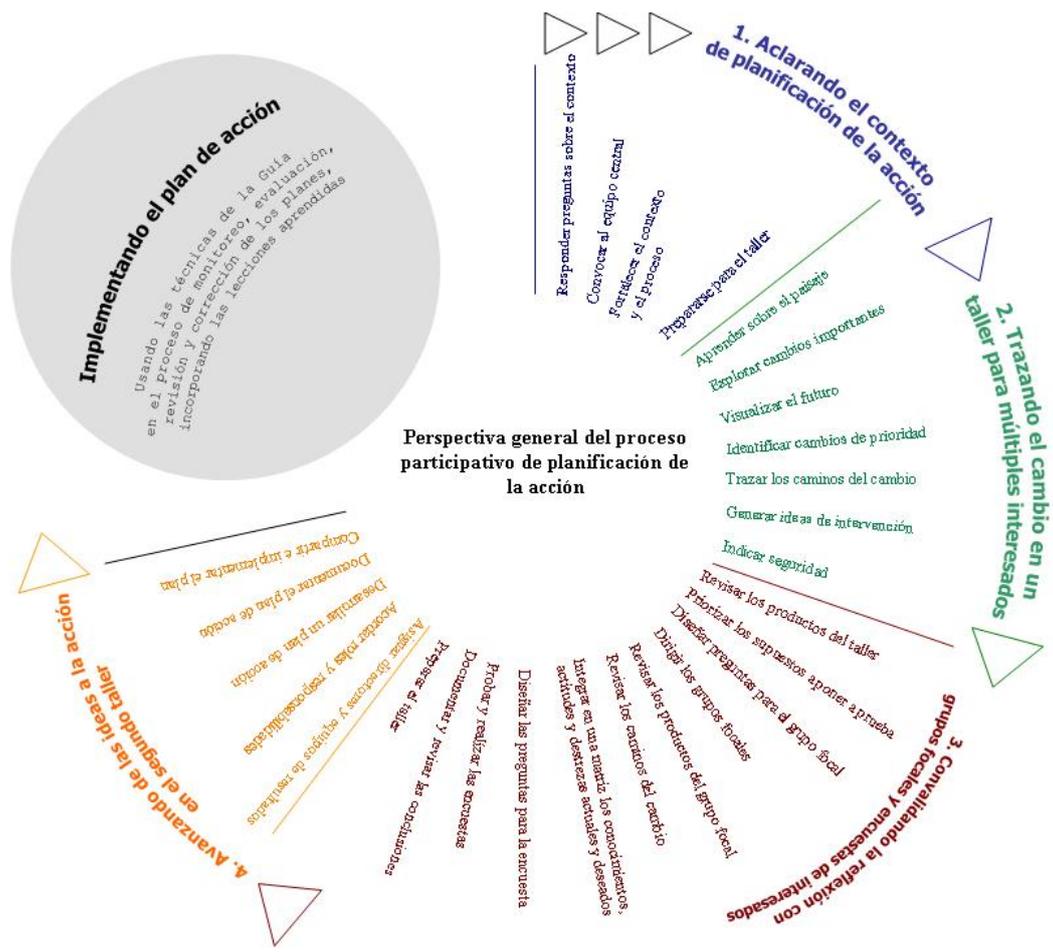
“Que la gente pase a la acción en pro del uso racional de los humedales” es la visión del Programa de Comunicación, Educación y Concienciación del público (CECoP) de la Convención de Ramsar. Que la gente pase a la acción en pro del uso racional de otros recursos naturales es una visión compartida por muchas otras convenciones, organizaciones y programas. Independientemente de cuál sea su visión, esta guía le ayudará a planificar para que la misma se haga realidad.

### **El proceso de planificación participativa de la acción**

Esta guía presenta un proceso de planificación participativa de la acción con técnicas para facilitar grupos que se pueden utilizar para desarrollar (o actualizar) un plan de acción de comunicación, educación y concienciación del público (CECoP) o, preferiblemente, para desarrollar una política o un plan de acción de manejo que integre plenamente la acción de comunicación, educación y concienciación del público.

La guía lo dirige a través de un proceso de cuatro partes: (Parte 1) Aclarando el contexto de planificación de la acción; (Parte 2) Trazando el cambio en un taller para múltiples interesados; (Parte 3) Validando la reflexión con grupos focales y encuestas de interesados; (Parte 4) Pasando de las ideas a la acción en un segundo taller.

Para detalles de la secuencia, ver el diagrama siguiente:



Aunque el proceso de implementación del plan de acción no pertenece al ámbito de esta guía (de planificación), las técnicas presentadas serán útiles a lo largo de la fase de implementación en el proceso de monitoreo, evaluación, revisión y modificación de planes de acción, mediante la incorporación de las lecciones aprendidas.

## La elección de técnicas

Al diseñar el proceso y seleccionar las técnicas que se encuentran en esta guía, se otorgó prioridad a tres consideraciones:

- (1) La eficacia de la técnica para facilitar una *tarea específica*
- (2) La manera en que la técnica también facilita el establecimiento y mantenimiento de una relación productiva entre los participantes en el proceso de planificación de la acción (la *tarea general*);
- (3) El potencial de la técnica para ser adaptada y transferida hacia la facilitación de *otras tareas* (tales como implementación, monitoreo, evaluación y modificación de planes de acción, como parte de un enfoque de gestión adaptativa).

Al utilizar estas técnicas a lo largo del proceso de planificación de la acción, las personas participarán, comunicarán, aprenderán y tomarán nueva conciencia. Si se dirige adecuadamente, la participación en el propio proceso puede modificar considerablemente la conducta, desarrollando mejores actitudes y destrezas de comunicación, aprendizaje y colaboración para el futuro. Esto es particularmente beneficioso cuando se toma en consideración el cambio constante y la importancia de un enfoque de gestión adaptativa en la planificación de la acción que refleje, realice y modifique los planes de acción mediante la incorporación de las lecciones aprendidas a lo largo del proceso.

## Adaptar el proceso a su contexto

El proceso participativo y las técnicas de planificación de la acción deben adaptarse a su contexto. Le recomendamos contratar a facilitadores de proceso para múltiples interesados que sean locales y profesionales; asimismo, contratar a moderadores de grupos focales y administradores de encuestas para ayudarle a adaptar y dirigir el proceso. Compartir esta guía con ellos facilitará enormemente el trabajo con ellos para adaptar la planificación de la acción a su contexto. Hemos incluido algunos consejos útiles a lo largo de la guía. Luego, con un profesional contratado para manejar diferentes partes del proceso, gran parte de su tiempo y energía serán liberados para enfocarse en las ideas que surjan a lo largo del proceso.

También le recomendamos convocar a un equipo central de planificación de la acción para ayudarle. La Parte 1 de este proceso de planificación de la acción “*Cómo empezar: Aclarando el contexto de planificación de la acción*”, le ayudará a identificar a miembros potenciales para invitarlos a participar en un equipo central de planificación de la acción para apoyarle durante este proceso.

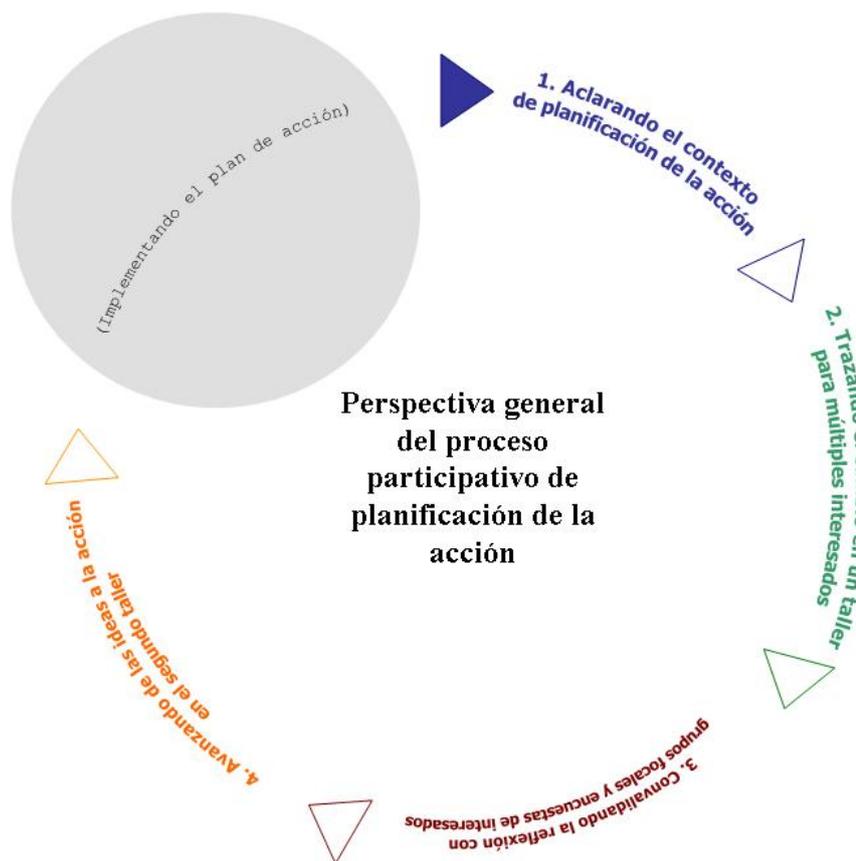
El calendario para este proceso de planificación de la acción puede variar enormemente según el caso. Esta guía proporciona algunos calendarios. Al adaptar el proceso y las técnicas a su contexto, usted deseará revisar los mismos y determinar el calendario apropiado para su proceso.



Lecturas complementarias al juego de herramientas (Toolkit) de la CECOP para el Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB):

- ¿Qué es la CECOP? (página 17)
- Lista de control: La CECOP amplía la definición (página 18)
- ¿Qué rol juega la CECOP en la conservación de la biodiversidad? (página 22)
- ¿Cómo se utiliza la CECOP en otros instrumentos de políticas? (página 23)
- Lista de control: El rol de la CECOP (página 24)
- La CECOP como parte del proceso de políticas (página 27)
- La CECOP como un instrumento de políticas (página 29)
- Revalorización de los procesos de múltiples interesados (página 39)
- ¿Cómo puedo hacer consultas sobre los temas? (página 101)

# Parte I: Cómo empezar: Aclarando el contexto de planificación de la acción



## Perspectiva general

El proceso comienza con una serie de preguntas para usted. Para ayudarlo a responder las mismas, debe completar una matriz; se le sugerirá en dónde pedir ayuda en caso necesario. Las preguntas se relacionan con su mandato y objetivos, resultados y productos deseados, así como con el calendario, recursos disponibles y posibles colaboradores.

Una vez que estas preguntas se han respondido, surge una perspectiva general del contexto de planificación de la acción. Se incluye una lista de personas que puede invitar para que participen con usted en un equipo central de planificación de la acción. El próximo paso consiste en invitar a estas personas para que formen parte de su equipo y reunirse con las mismas para conocer y discutir el contexto de planificación de la acción, la forma de fortalecer adicionalmente la planificación de la acción, así como los roles y responsabilidades de los miembros del equipo.

Como etapa final de la Parte 1 usted y el equipo central de planificación preparan un taller para múltiples interesados, lo que incluye identificar a los participantes prioritarios, considerar la logística y preparar el proceso de invitación.

➡ Para una orientación detallada, siga este hipervínculo hacia la página 14.

## Paso a paso: Cómo empezar: Aclarando el contexto de planificación de la acción

➡ Para una perspectiva general del proceso, siga este hipervínculo hacia la página [13](#).

### Responda las preguntas sobre el contexto

- Es importante tener una buena perspectiva general del contexto de planificación de la acción. Es útil tener claridad sobre lo siguiente:
  - El/los objetivo/s del proceso de planificación de la acción y el rol que usted desempeña en este proceso, tal como se declara en el mandato establecido por sus directores.
  - ¿Cuánto de su tiempo está o estará disponible para asignarlo al proceso de planificación de la acción?
  - ¿Qué recursos financieros están o serán asignados al proceso de planificación de la acción?
  - ¿Hay algún proceso de planificación de acción anterior o en curso que sea relevante para su trabajo?
  - ¿Qué disponibilidad de recursos humanos hay para apoyar el proceso de planificación?
  - ¿Quién podría o debería formar parte de un equipo central para ayudar a administrar el proceso de planificación?
  - ¿Cómo puede usted maximizar sus fortalezas y administrar sus debilidades en el proceso de planificación?
  - ¿Qué obstáculos tendría usted que superar y qué oportunidades debería aprovechar en el proceso?
  - ¿Qué deben saber sus colegas en la organización acerca de la manera en que pueden contribuir y la manera de responder preguntas sobre el proceso?
- Complete la matriz que se encuentra a continuación (o cree su propia versión) indicando a quién podría solicitar ayuda para aclarar el contexto de planificación de la acción.

Si usted es uno de dos Puntos Focales Nacionales de CECOP de Ramsar, lo mejor es reunirse a trabajar con los demás Puntos Focales Nacionales de CECOP, a fin de completar la matriz y las tablas que se encuentran a continuación para aclarar conjuntamente el contexto de planificación de la CECOP.

**Matriz: ¿Quién podría ayudarle a aclarar el contexto de planificación de la acción de la CECOP de Ramsar?**

(Hacer clic en las casillas apropiadas)	Usted	Jefe de la Autoridad Admin. de Ramsar	Punto Focal Nacional de Ramsar	Miembros del Comité Nacional de Humedales	Administrador de Línea	Otros colegas	Otros Puntos Focales de CECOP de Ramsar (Gov. y ONG)	Miembros Grupo Trab. CECOP de Ramsar	Oficial del Programa de CECOP de la Secretaría de Ramsar	Planificador/es Asoc. de Acción de CECOP	Profesionales de CECOP en otras organizaciones	Otros interesados relevantes para su trabajo
Quién le puede ayudar a aclarar:												
a. Objetivos del proceso de planificación y su rol												
b. Su tiempo												
c. Recursos financieros												
d. Procesos de planificación de la acción relevantes, anteriores o en curso												
e. Recursos humanos												
f. Miembros de un equipo central												
g. Sus fortalezas y debilidades												
h. Obstáculos y oportunidades												
i. Conocimientos de colegas sobre el proceso												

**¿Cuáles son las próximas acciones que usted necesita emprender para obtener esta ayuda?**

- 1.
- 2.
- 3.

**a. Defina el/los objetivo/s del proceso de planificación de la acción y su rol en este proceso**

Es importante tener claridad sobre el/los objetivo/s del proceso de planificación de la acción. Esto difiere del objetivo del plan de acción resultante. El/los objetivo/s puede/n incluir productos y resultados. Usted también debe tener claridad sobre su rol y el de su equipo.

Objetivo:

Productos deseados:

Resultados deseados:

Calendario:

Fechas clave:

Su rol en este proceso:

**b. Determine cuánto de su tiempo asigna o asignará al proceso de planificación de la acción**

Determinar cuánto tiempo asigna usted a la planificación de la acción le ayudará a manejar el proceso sin dificultades, y a la vez le ayudará a manejar las expectativas de otras personas interesadas en su trabajo.

Desde ahora (o la fecha futura de inicio) hasta la conclusión del proceso de planificación de la acción, calcular el número de horas por semana que usted espera tener disponibles para asignar a este proceso. En caso ello pudiera variar a lo largo del proceso, utilice diferentes líneas para mostrar la variación en el promedio de horas de trabajo durante diferentes períodos.

De la fecha 'x' a la fecha 'y'	Promedio de horas por semana durante este periodo	Número total de horas durante este periodo
Número total de horas que usted espera asignar:		



.....  
.....  
.....  
.....

**e. Identifique otros recursos humanos disponibles para apoyar el proceso de planificación**

Los “recursos humanos” incluyen miembros del personal de su organización (que podrían ayudar con la administración financiera, la logística, etc.) así como personas de sus redes más extensas de contactos que posean conocimientos especializados relevantes en comunicación, educación, concienciación del público y manejo de humedales u otros recursos naturales, y personas que estén conectadas con otros acuerdos ambientales multilaterales relevantes.

Los acuerdos ambientales multilaterales podrían incluir los convenios internacionales sobre Diversidad Biológica (CDB), Cambio Climático (CMNUCC), Desertificación (CNULD), Especies Migratorias (CMS), así como iniciativas regionales, tales como la Directiva Marco de Aguas de la UE.

En su organización y sus redes más extensas de contactos, ¿quién puede apoyar el proceso de planificación de la acción y cuál es la mejor manera de hacerlo?

¿Quién?	¿Cómo?

**f. Decida quién podría o debería formar parte de un equipo central para ayudar a manejar el proceso de planificación (en caso no lo ha hecho todavía)**

Un equipo central podría estar conformado por dos, tres o cuatro personas y debería incluir a alguna persona que comparta su rol (si usted es un Punto Focal de CECOP de Ramsar, esto incluirá a su contraparte del Punto Focal de CECOP de Ramsar); alguna persona actualizada sobre las prioridades de manejo y planificación de humedales; y alguna persona con conocimientos especializados en planificación estratégica

Miembros propuestos para un equipo central para el proceso de planificación:

- 
- 
- 
- 

**g. Considere cómo maximizar sus fortalezas y manejar sus debilidades en el proceso de planificación**

La claridad sobre sus fortalezas y la manera de maximizarlas, así como sobre sus debilidades y la manera de manejar éstas, es esencial para que usted realice el mejor trabajo posible en el proceso de planificación de la acción.

Mis fortalezas	Cómo maximizar mis fortalezas

Mis debilidades	Cómo manejar mis debilidades

**h. Prevea probables obstáculos a superar y oportunidades a aprovechar en el proceso**

Considerar desde el principio los probables obstáculos que usted deberá superar y las oportunidades que deberá aprovechar en el proceso de planificación de la acción permitiría a usted ser más proactivo y manejar el proceso de la manera más eficiente y eficaz posible.

Describa los obstáculos que usted prevé:

- 
- 
- 

¿Qué podría hacer para contrarrestar éstos?

- 
- 
- 

Describa las oportunidades que usted podría aprovechar:

- 
- 
- 

**i. Describa lo que sus colegas en la organización deben saber (a) sobre la manera en que ellos pueden contribuir y (b) para responder preguntas sobre el proceso. ¿Cómo asegurará usted que ellos tendrán estos conocimientos e información a lo largo del proceso? Describa su plan.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Lecturas complementarias al juego de herramientas (Toolkit) de CECOP para el Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB): <http://www.cepatoolkit.org/> Lista de control: Medios y canales de comunicación interna (página 55)

## Convoque al equipo central para la planificación de la acción

- En caso todavía no hayan sido convocadas, invite a las personas que usted seleccionó para el equipo central de planificación de la acción (ver f., más arriba) para que participen en una reunión con el propósito de discutir los temas enumerados a continuación:
  - El contexto de planificación de la acción y la manera en que éste podría ser fortalecido adicionalmente;
  - La formación de un equipo central de planificación de la acción y los roles y responsabilidades que los miembros quieren y pueden aceptar;
  - El establecimiento una relación entre el contexto de planificación y el proceso de planificación; y
  - Preparativos para un taller dirigido a múltiples interesados.
- En la inauguración de la reunión, describa a los presentes la perspectiva general del contexto de planificación de la acción, tomando los productos de la etapa anterior y elaborando un breve informe:

➡ Para una perspectiva general diagramática del proceso de planificación de la acción de CECOP, siga este [hipervínculo](#) hacia la página [10](#).

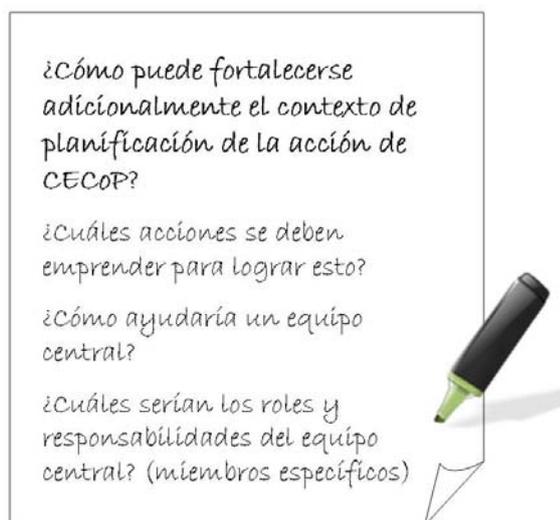
### Contexto de planificación de la acción de CECOP: perspectiva general

- Objetivo del proceso de planificación (productos, resultados, calendario y fechas)
- El rol que usted desempeña y el tiempo disponible
- Recursos financieros
- Procesos relevantes, anteriores y en curso, de planificación de la acción de CECOP
- Personas en su organización y en las redes de contactos que pueden apoyar el proceso
- Miembros propuestos para un equipo central
- La manera en que usted desea maximizar sus fortalezas y manejar sus debilidades en el proceso.
- Obstáculos y oportunidades



## Fortalezca el contexto y el proceso

- Tras presentar esta perspectiva general, explore las preguntas siguientes:



Anote las recomendaciones, decisiones y puntos de acción en una hoja del rotafolio.

- A continuación, comparta con el equipo central de planificación el proceso de planificación de la acción propuesto en esta guía, compartiendo con ellos la perspectiva general diagramática del proceso completo, así como las descripciones narrativas.
- Luego, considere el proceso de planificación propuesto con relación a las discusiones anteriores del contexto de planificación de la acción. Como equipo, discutir sobre las preguntas siguientes:



De nuevo, anote las recomendaciones, decisiones y puntos de acción en una hoja del rotafolio.

## Prepárese para el taller dirigido a múltiples interesados

- Traslade la atención a la etapa siguiente en el proceso de planificación de la acción: el taller para múltiples interesados.
- Considere quién debería ser invitado a participar en el taller para múltiples interesados. Comience por reflexionar sobre las dos preguntas siguientes:



Lecturas complementarias al juego de herramientas (Toolkit) de CECOP para el Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB): <http://www.cepatoolkit.org/> Qué son los interesados (pág. 161); y Lista de control: Identificación de los interesados (pág. 162).



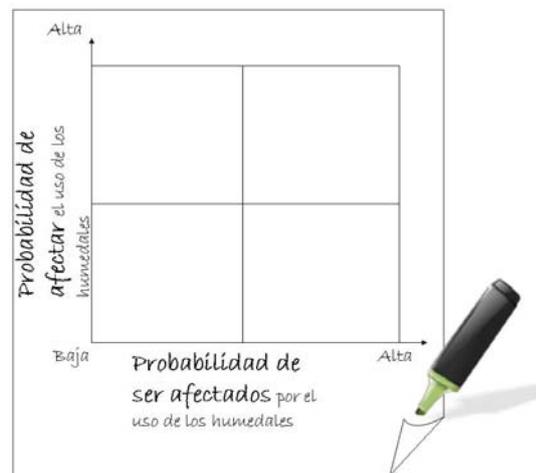
- Revise las dos listas de interesados que se hayan elaborado. Si se han enumerado organizaciones o grupos, considere quiénes –dentro de éstos– son los interesados individuales más importantes y anote a estas personas en las listas.

Considere si hay interesados que aparecen en ambas listas (*los que más afectan y los más afectados* por el uso de los humedales) y marque éstos como interesados prioritarios y participantes en el taller para múltiples interesados.

Además, revise la lista de personas que le pueden ayudar, generada anteriormente durante el proceso de aclaración del contexto. Entre estas personas, ¿quiénes son interesados prioritarios?

Anote a los interesados prioritarios en una hoja separada y numérelos para el ejercicio siguiente.

- Luego, utilice la matriz que se encuentra a continuación en una hoja del rotafolio para avanzar de esta lista hacia la clasificación de interesados según el nivel al cual ellos *afectan* (o podrían afectar) o *son afectados* (o podrían ser afectados) por el uso de los humedales (de la clasificación más baja a la más alta).



La matriz resultante será similar a la siguiente:



- La posición de los diferentes interesados en el diagrama le ayuda a priorizar a quién involucrar en el taller para múltiples interesados.

Otorgue la mayor prioridad a los interesados con valor alto en ambos ejes (en el cuadrante superior derecho). Marque los mismos.

Antes de continuar, sume los interesados individuales que se encuentran priorizados en el cuadrante superior derecho. El número ideal de participantes en el taller para múltiples interesados es entre 24 y 36 (por supuesto que si usted desea invitar a un mayor número de personas, adaptaría el proceso de forma correspondiente). ¿A cuántos participantes adicionales desea usted dar prioridad para ser invitados?

(Cuando usted tiene más de 20 participantes, el facilitador podría requerir ayuda adicional por parte del equipo central. Usted deberá incluir esto en la planificación).

A continuación, otorgue la prioridad más baja a los interesados que afectan y son afectados sólo a nivel bajo por la salud y el uso de los humedales (en el cuadrante inferior izquierdo). Luego, considere los dos cuadrantes restantes. Para dar prioridad a los interesados en los límites superiores de estos cuadrantes, tome en cuenta la naturaleza de su relación con los humedales. ¿Es financiera, emocional, positiva o negativa? Además, considere su relación con otros interesados, ya que la conducta de unos podría estar influenciando la de otros. Trate de lograr una composición equilibrada de interesados de cada uno de estos dos cuadrantes, ya que ambos serán valiosos de diferentes maneras para el taller dirigido a múltiples interesados.

Además, considere invitar a personas con conocimientos de mejores prácticas, adquiridos en su trabajo en otras partes.

Consideraciones adicionales respecto a la diversidad, equilibrio, conocimientos y experiencia:

- Organizaciones intergubernamentales, gubernamentales, no gubernamentales y empresas
- Representación de organizaciones internacionales, regionales, locales, comunidades y grupos indígenas
- Formuladores de políticas, profesionales y público en general
- Género y edad
- Diversidad a través de sectores (tales como agua, energía, turismo, agricultura, investigación y educación) y lugares geográficos
- Asegúrese de incluir a aquellas personas cuyas vidas dependen más estrechamente de los recursos básicos y que son las más afectadas por las decisiones que

➔ **CONSEJO:** Se recomienda a los Puntos Focales de CECOP de Ramsar que se refieran al recuadro que sigue: “Posibles grupos objetivo e interesados (del Manual de Ramsar sobre CECOP de Humedales)”. Seguir este [hipervínculo a la página 27](#).

se toman respecto a su uso.

---

➔ **CONSEJO:** Para “Consejos para facilitar talleres para múltiples interesados”, siga este [hipervínculo](#) a la página [32](#).

---

- Al ponderar estas diferentes consideraciones, elabore una lista de interesados a ser invitados al taller. Recuerde que esto es solamente la primera etapa en un proceso iterativo de planificación de la acción. Habrá oportunidades adicionales para interactuar con interesados, entre éstos, nuevos interesados identificados y priorizados a lo largo del camino.

Note que frecuentemente estas listas todavía podrían estar basadas en sus propios supuestos. Siempre es conveniente revisar los borradores de las listas de interesados junto con representantes de los grupos de interesados a través de reuniones informales o llamadas telefónicas para pedirles su opinión. Viaje a los paisajes en cuestión y realice reuniones en entornos diferentes, tales como jardines, campos, oficinas locales, tiendas y cocinas; esto será una buena manera de conocer a los principales líderes de opinión de los más importantes grupos de interesados.

- Lea el recuadro con referencia cruzada: “Consejos para facilitar talleres para múltiples interesados”, como una ayuda para reflexionar sobre algunos de los temas relacionados con la identidad cultural y la diversidad. Considere la forma en que estos temas pueden afectar de manera importante la planificación del taller, la logística y la comunicación.
- Por último, elabore las invitaciones para el taller. En éstas, exprese claramente el propósito del proceso (refiérase al objetivo de planificación de la acción) y la naturaleza y el grado de participación –también en la toma de decisiones– a fin de manejar las expectativas de los interesados.

El/los facilitador/es profesional/es que usted contrate para ayudar con el taller para interesados debe/n tener la experiencia necesaria para ayudarlo a perfeccionar los mensajes de la invitación y el proceso para un mayor éxito.

Recuerde que esta comunicación es una oportunidad importante para influenciar la conducta de los interesados, comenzando por su decisión de participar. Note que podría ser más conveniente visitar a los interesados en persona para explicarles la idea y lo que se espera de ellos. Esto es especialmente importante en el caso de los interesados de alta prioridad. En general, lo mejor es hacer la invitación lo más personal posible y asegurarse de planificar un recordatorio, ya sea por correo electrónico o por teléfono.

## Recuadro: Posibles grupos objetivo de interesados del Programa de CECOP de la Convención sobre Humedales



Adaptado del Apéndice de “CECoP sobre los humedales: Programa de comunicación, educación y concienciación del público (CECoP) 2003-2008 de la Convención” (Secretaría de la Convención de Ramsar, 2007) [http://www.ramsar.org/lib/lib\\_handbooks2006\\_s04.pdf](http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_s04.pdf) (a ser sustituido después de la COP10 en 2008).

\*\*\*\*\*

Hay un gran número de posibles grupos objetivo para este Programa de CECOP que se clasifican en la categoría más amplia de la comunidad general o la sociedad civil. Para ayudar a las Partes Contratantes y a otras personas que usan este Programa a decidir sobre las acciones que emprenderán, este Apéndice describe 27 subgrupos de la sociedad civil que han sido identificados como aquellas personas que pueden causar un impacto positivo, importante e inmediato en la condición y la sostenibilidad a largo plazo de los humedales.

En el desarrollo de programas nacionales o locales de acción, basados en este Programa de CECOP, las Partes Contratantes y otros son exhortados a tomar en consideración este Apéndice para sus propias situaciones al determinar sus grupos objetivo de mayor prioridad.

Un supuesto fundamental del Programa de CECOP es que, como consecuencia de las acciones emprendidas en respuesta al mismo, habrá un número creciente de "actores" que se vuelven agentes, embajadores o defensores de la Convención para los Humedales y de los principios que la misma trata de impulsar. Por lo tanto, el apoyo para el Programa de CECOP debería considerarse como una inversión cuyo propósito es ayudar a los encargados de tomar decisiones y movilizar acciones a escala local dirigidas al logro de la conservación y el uso racional de los humedales.

### A) Las personas en general

#### Grupo o personas objetivo

Propietarios de tierras (en especial aquellos que son responsables de manejar humedales)

Personas indígenas y comunidades locales

#### Fundamento

Estas personas son las encargadas de tomar decisiones que tienen un impacto directo en los humedales. Las Partes y Ramsar deben informarles y proporcionarles acceso a información de expertos y conocimientos especializados.

Muchas personas indígenas y comunidades locales asociadas a los humedales tienen grandes conocimientos sobre el manejo sostenible de estos ecosistemas, y en algunos casos tienen una relación cultural actual con los humedales. Ramsar debería proponerse promover el intercambio de estas experiencias con otros administradores de humedales y reconocer la administración de humedales por parte de pueblos indígenas.

Mujeres	Dar participación a un mayor número de mujeres en el manejo de humedales es una prioridad, ya que en muchas culturas ellas suelen ser más empresariales en la unidad familiar y están más dispuestas a cambiar hábitos de estilo de vida. Además, suelen comunicarse más con los niños de la familia.
Niños	Los niños constituyen la siguiente generación de administradores y guardias ambientales, y Ramsar debe asegurar que ellos tengan conciencia de la importancia de los humedales y de la manera de usar éstos en forma racional. Los niños también se pueden convertir en maestros de sus padres a través de su propia educación.
Organizaciones no gubernamentales nacionales y locales	En muchos países las ONGs locales son vitales para lograr la acción. Éstas requieren la disponibilidad de información de expertos y conocimientos especializados.
Responsables de los medios de comunicación electrónicos e impresos	La transmisión de mensajes positivos e informativos sobre los humedales a la comunidad en general se puede acelerar a través de las noticias y otras historias en los medios de comunicación electrónica e impresa.
Líderes comunitarios y personas prominentes: atletas, deportistas, líderes religiosos, artistas, realeza, maestros, líderes de opinión , etc.	Los líderes comunitarios pueden utilizar su perfil público para llamar la atención hacia ciertos temas, y aquellos que tienen empatía con la conservación de los humedales podrían ser los embajadores ideales para promover el mensaje de Ramsar.
<b>B) Gobiernos a todos los niveles</b>	
<b>Grupo o personas objetivo</b>	<b>Fundamento</b>
Formuladores de políticas ambientales y planificadores en administraciones locales, provinciales/estatales y de gobiernos nacionales.	Estos funcionarios son los encargados principales de tomar decisiones a nivel local y subregional y a escalas nacionales. Sus acciones pueden causar un impacto directo, positivo o negativo, en los humedales, ya sea a nivel local o a escala de zonas de captación o cuencas fluviales.
Administradores de sitios de humedales (guardas, guardabosques) en administraciones locales, provinciales/estatales y de gobiernos nacionales.	Estas personas tienen una necesidad especial de recibir asesoría sobre las mejores prácticas en el manejo de ecosistemas de humedales y sobre la obtención de apoyo público y participación por su trabajo, en especial cuando tienen la responsabilidad de manejar un sitio Ramsar. Los administradores de sitios también tienen una valiosa experiencia de primera mano con el manejo de humedales, y es una prioridad encontrar maneras de permitir que ellos intercambien estas experiencias entre sí y con otras personas.

<p>Autoridades Administrativas Nacionales de la Convención de Ramsar</p>	<p>Éstas deberían tener la mejor información a su disposición para su aplicación y divulgación eficiente.</p>
<p>Autoridades Administrativas Nacionales y Puntos Focales para otras convenciones relacionadas con el medio ambiente</p>	<p>Para que haya un enfoque más integrado respecto al manejo de los recursos terrestres e hídricos, entre éstos los humedales, es necesario generar una mayor comprensión y empatía respecto a la Convención de Ramsar entre las personas que implementen las otras convenciones.</p>
<p>Comités consultivos y de asesoría nacionales para la Convención de Ramsar y otras convenciones relacionadas con el medio ambiente (tales como Comités Nacionales de Ramsar)</p>	<p>De manera similar, es necesario generar una mayor comprensión y empatía respecto a la Convención de Ramsar entre aquellas personas que asesoran a los gobiernos sobre la implementación de Ramsar y las otras convenciones.</p>
<p>Los Ministros responsables de todas las carteras de desarrollo sostenible y educación y de las convenciones relacionadas con el medio ambiente, así como los Miembros del Parlamento nacional, estatal/provincial y local.</p>	<p>Ramsar necesita obtener el apoyo de estos Ministros y de todos los miembros del gobierno, ya que ellos realizan aportes directos al establecimiento de políticas, la asignación presupuestaria, etc. Los Miembros del Parlamento en los partidos de oposición pueden encontrarse en esta posición en el futuro.</p>
<p>Agencias nacionales de ayuda, donantes bilaterales</p>	<p>La Convención necesita asegurar una buena comprensión general de sus actividades en organizaciones que tratan con los gobiernos sobre una gama de temas de desarrollo sostenible. Ramsar debe asegurarse que los funcionarios relevantes estén bien informados y que tengan la capacidad de apoyar los principios de Ramsar a través de proyectos en el terreno en las Partes Contratantes.</p>
<p>Embajadores y el personal de misiones en el extranjero.</p>	<p>Es importante que estos funcionarios entiendan plenamente la Convención de Ramsar y su <i>modus operandi</i> para que los gobiernos puedan estar mejor informados.</p>
<p><b>C) Organizaciones internacionales y regionales</b></p>	
<p><b>Grupo o personas objetivo</b></p>	<p><b>Fundamento</b></p>

Organizaciones mundiales:  
Banco Mundial, Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Facility), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Global Water Partnership, etc.

La Convención necesita asegurar una buena comprensión general de sus actividades en organizaciones que tratan con los gobiernos sobre una gama de temas de desarrollo sostenible. Donde las organizaciones tienen programas de financiamiento, Ramsar debe asegurar que los funcionarios relevantes estén bien informados y que tengan la capacidad de apoyar los principios de Ramsar a través de proyectos en el terreno en las Partes Contratantes.

Organizaciones regionales:  
Programa Ambiental Regional del Pacífico Sur, Comisión Europea, Comunidad para el Desarrollo del África Meridional, Bancos Regionales de Desarrollo, Programa Ambiental de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), etc.

Igual que lo anterior.

ONGs asociadas mundiales y otras ONGs internacionales y regionales

Las cinco ONGs asociadas oficialmente a Ramsar (BirdLife International, UICN, IWMI, WWF y Wetlands International) están todas activas y son eficaces en la promoción de la Convención de Ramsar. Es necesario involucrar a otras de estas ONGs regionales e internacionales en la comunicación del mensaje de Ramsar.

Las secretarías de otros instrumentos relacionados con el medio ambiente (CDB, CCD, CMS, CMNUCC, CITES, World Heritage, MAB)

Esto es esencial para que haya una sinergia creciente entre las convenciones a escala mundial y nacional.

## **D) El sector empresarial**

### **Grupo o personas objetivo**

Patrocinadores potenciales, promotores

### **Fundamento**

Ramsar promueve el uso sostenible de los humedales y, por lo tanto, debe tratar con los sectores empresariales para asegurar que las actividades que éstos realicen no contravengan los objetivos de la Convención.

- Sectores empresariales fundamentales
- Agua y saneamiento
  - Irrigación y suministro de agua
  - Agricultura
  - Minería
  - Silvicultura
  - Pesca
  - Administradores ambientales
  - Turismo
  - Tratamiento de desechos
  - Energía

En los sectores empresariales, éstos y algunos otros constituyen las industrias que tienen el potencial de serios impactos negativos en los humedales. Ramsar debe promover prácticas en estas industrias para asegurar que sus actividades no ocasionen la pérdida de humedales.

Asociaciones profesionales

Ramsar debería promover la aplicación de prácticas de uso racional a través de estas asociaciones profesionales.

## E) El sector de la educación y las instituciones de aprendizaje

### Grupo o personas objetivo

### Fundamento

Ministerios de educación, autoridades de desarrollo de currículos, juntas examinadoras, universidades, capacitadores de cursillos en empresas, etc.

Todos éstos pueden ayudar a lograr la inclusión de temas de la conservación de humedales y el uso racional en los currículos escolares y otros planes de estudio formales.

Asociaciones nacionales e internacionales de maestros

La incorporación de principios Ramsar en los currículos y programas de estudio por lo general se puede acelerar a través del trabajo en colaboración con asociaciones de maestros.

Redes, asociaciones y consejos nacionales e internacionales de educación ambiental

Los humedales y los temas relacionados con el agua se pueden incorporar en los currículos y en otros materiales que estas organizaciones están desarrollando.

Centros para humedales/medio ambiente, zoológicos, acuarios, jardines botánicos, etc.

Éstos son lugares ideales para promover el mensaje de Ramsar y habría que intensificar esfuerzos para que éstos dispongan de información, materiales y programas adecuados.

Redes nacionales e internacionales de bibliotecas.

Las redes de bibliotecas constituyen una posibilidad excelente para que la información sobre Ramsar y los humedales se vuelva más accesible para la comunidad en general.

## Recuadro: Consejos para facilitar talleres para múltiples interesados



Adaptado de “*Tips for Training International Groups*” por Gillian Martin Mehers, con agradecimiento: <http://welearnsomething.pbwiki.com/f/Module+2+-+Tips+For+Training+International+Groups.pdf>.

\*\*\*\*\*

Imáginese un taller en donde algunas personas llegan puntuales y otras llegan tarde; algunas personas nunca dicen una palabra en una sesión plenaria; algunas discuten incesantemente en reacción a cualquier intervención de los demás; algunas no comen nada para el almuerzo y se retiran a sus habitaciones (y no regresan por un buen rato); algunas se disgustan por la agenda y tratan de conseguir que otros la rechacen; algunas no participan en las actividades interactivas; y algunas tratan de dominar cualquier proceso en los grupos pequeños. Todas estas alteraciones juntas pueden ser verdaderamente irritantes para algunas personas, ¡incluso para usted!

Todas las situaciones antes descritas *pueden* ocurrir durante los talleres. Usted puede preguntarse qué está pasando con su grupo: está presenciando conductas que son muy diferentes a las que usted está acostumbrado. ¿La cultura puede ayudar a explicar éstas y qué puede usted hacer al respecto?

La comprensión de la identidad cultural en un grupo internacional diverso suele ser una cuestión de comprensión de la composición cultural del grupo: ¿Hay grupos culturales dominantes? ¿Hay ‘culturas dentro de culturas’? ¿Hay tensiones que podrían surgir a partir del tema del taller?

La preparación de un taller para múltiples interesados puede tomar algún tiempo porque usted deberá estar informado sobre las características particulares de los interesados y sus culturas, así como sobre la posible dinámica entre los mismos. Algunas de estas dinámicas podrían volverse visibles únicamente a medida que el taller avanza y que las personalidades individuales de los participantes comienzan a manifestarse, lo que puede complicar la preparación.

Respecto a lo anterior, hay una serie de acciones que usted puede realizar aun cuando no tiene experiencia de trabajo con todos los interesados representados. Recuerde: ¡Nadie es un representante puro de una sola cultura o de un solo grupo de interesados! Los siete consejos que se brindan a continuación podrían ser de utilidad:

### **I. Contemple un espacio en la agenda para generar la información que necesita para trabajar eficazmente con el grupo internacional.**

Para ello, podría ser necesario que incluya varias actividades introductorias que permitan a los participantes describir sus orígenes, expresar sus expectativas, compartir sus opiniones y posicionarse dentro del grupo. Hay muchos ejercicios introductorios sencillos que se pueden realizar para “romper el hielo”, aunque su propósito real es generar el tipo de información antes mencionado. Estos ejercicios no sólo le ayudan a entender mejor la diversidad de orígenes en el grupo sino también permiten al resto del grupo reconocer la diversidad, bajo consideración del contexto cultural, formación y experiencia de todos. Ojalá esto contribuya a que los participantes noten que puede haber opiniones divergentes respecto al proceso y contenido de capacitación y

que es importante respetar esto. Las actividades introductorias también servirán para poner de relieve las similitudes en el grupo y pueden ayudarle a dar un paso hacia el desarrollo de una “cultura compartida del taller” para la sesión de capacitación.

## **2. Sea explícito respecto a las normas del taller**

En un grupo donde las opiniones sobre el tiempo, la deferencia ante un orador o una autoridad, o el discurso abierto pueden diferir, podría ser útil establecer o reflexionar sobre una serie de normas para el grupo durante el taller. En una breve sesión de lluvia de ideas, el grupo puede establecer rápidamente algunas “reglas” conjuntas que se podrían adoptar durante la sesión de capacitación, las que podrían ser tan simples como por ejemplo: llegar puntuales, esperar su turno para hablar o respetar las diferencias de opinión. Éstas se pueden anotar en un lugar visible y convertirse en una “cultura” compartida por el grupo. Si usted no tiene tiempo de hacer esto en forma participativa, puede establecer estas directrices por adelantado y solicitar comentarios. Sin embargo, recuerde que algunas culturas responden mejor a un enfoque más facilitador en las decisiones que afectan al grupo. Por último, es útil desarrollar el compromiso con estas normas – y el respeto hacia usted– si usted las diseña.

## **3. Adopte un enfoque más facilitador e incluya suficiente tiempo para la discusión**

En algunos talleres la exposición de los temas está a cargo de una sola persona, y aunque esto podría ser satisfactorio para algunos grupos culturales, no lo será para otros que esperan participar más activamente en la presentación del contenido. Además, con un grupo de múltiples interesados, la diversidad en el salón requerirá que usted incorpore a numerosos calificadores. Usted debe tener conciencia de que esto tendrá un efecto en su material y que un enfoque más facilitador podría ser provechoso. Por ejemplo, planifique sesiones que comiencen con una pregunta dirigida al grupo, seguida por una discusión, y luego introduzca gradualmente el contenido que usted pueda hacer coincidir con los comentarios de la discusión o que pueda yuxtaponer a los mismos. La discusión siempre tomará más tiempo, ya que las personas sentirán la necesidad de introducir nuevos temas o expresar puntos de vista que no hayan sido abordados por usted o por los demás participantes. Debe conceder suficiente tiempo a esto, dado que frecuentemente esta discusión puede ser la oportunidad de aprendizaje más rica del día.

## **4. Utilice una variedad de métodos de capacitación**

En algunas culturas, las personas no cuestionan abiertamente a un orador en una plenaria. Más bien, esperan en silencio para escuchar las presentaciones, y la discusión posterior a las mismas es escasa o nula. En otras culturas, las personas están ansiosas por argumentar en contra del presentador y se sienten cómodas interrumpiendo a éste (una práctica que en la propia cultura es promovida por los mismos oradores). La participación en una sesión plenaria o ante un público más numeroso también puede ser afectada por las percepciones de las personas respecto a su propia capacidad de dominio del idioma utilizado. En talleres internacionales, si el idioma utilizado es el inglés, es posible que se escuche hablar con mayor frecuencia a los angloparlantes y en menor proporción a las personas para quienes el inglés es el segundo o hasta el tercer idioma. Por las razones anteriores, es importante la variedad en su metodología durante el taller. No dependa exclusivamente del modelo de “presentación en plenaria seguida por preguntas y respuestas”, sino alterne con frecuencia las actividades de aprendizaje para que reflejen las diferencias de estilos de aprendizaje y participación en la sala. Combine sus actividades e introduzca el trabajo en grupos pequeños, actividades en parejas, cuestionarios individuales, etc. También utilice técnicas tales como la lluvia de ideas, juegos y actividades para la solución de

problemas que permitan un rol participativo para todos. Algunas personas desean una estructura, mientras que otras preferirán el tiempo abierto y creativo (que también podría estructurarse levemente); por lo anterior, alterne sus métodos de presentación con frecuencia.

Además, considere incluir sesiones que reúnan geográficamente a los participantes cuando haya grupos en donde se habla más de un idioma o dialecto. Esto puede ayudar a facilitar la fatiga idiomática; es muy cansado operar fuera del propio idioma durante un día muy largo. Agrupar a las personas por idioma también puede ayudarles a repasar lo aprendido y a resolver mutuamente las posibles dudas respecto a la comprensión del material de capacitación. De manera que, si el taller incorpora, en intervalos cuidadosamente espaciados, actividades en donde las personas son asignadas a grupos donde se habla el mismo idioma, ello facilita todo para las personas y se mejora enormemente la participación y comprensión en general.

## **5. Recuerde que la mayoría de personas, si no todas, están operando fuera de su propio contexto cultural**

En un taller para múltiples interesados, casi todos están operando fuera de su contexto normal, de manera que usted deberá ser sensible a los malentendidos culturales que pueden afectar la atención y el rendimiento de los participantes, tanto dentro como fuera del salón donde se está realizando el taller. Esto puede incluir los alimentos, dificultades de idioma y el funcionamiento en general fuera de las propias culturas y los niveles de comodidad acostumbrados. Considere las directrices siguientes:

- Con la comida, asegúrese que siempre existan opciones vegetarianas, y lo mejor es evitar la carne de cerdo, ya que muchas culturas no la consumen (ni se acercan a ésta).
- Asegúrese que en los cócteles haya una variedad de opciones de bebidas no alcohólicas. No los denomine “cócteles” sino “recepciones”, ya que algunas culturas las personas reaccionarán fuertemente en contra de eventos sociales que giran en torno al alcohol (o se preocuparán de las reacciones de las personas en su lugar de origen que se enteren de esto a través de la agenda de capacitación).
- Asegúrese de tener presentes los días festivos que caen durante su período de capacitación. El Ramadán, por ejemplo, es un feriado anual de un mes en el mundo musulmán que tiene muchas características especiales que usted deberá considerar para aquellas personas que profesan este credo. Éstas incluyen: organizar desayunos antes del amanecer, permitir períodos para la oración durante el día, no ofrecer comida ni alimentos durante el día y ofrecer comida abundante después de la puesta del sol.

## **6. Ajuste su lenguaje al grupo**

Si usted sabe que la mayoría de los participantes no maneja el idioma del taller como primer idioma, debe considerar la manera en que habla, en particular si dicho idioma es su lengua materna o si lo habla con fluidez. Para un grupo como éste, se apreciará si usted trata de ajustar su discurso, si habla más despacio, si pronuncia con mayor claridad y si se cuida en el uso de expresiones que podrían no ser ampliamente conocidas. También es útil parafrasear o expresar lo mismo en otras palabras, en particular si usted observa que las personas parecieran no haber captado el significado de una palabra o frase. En ese caso, usted puede ofrecer inmediatamente una versión más estándar de la frase. Asegúrese de que sus intentos de aclaración no terminen siendo excesivamente simples y que, por consiguiente, suenen condescendientes.

Utilizar un segundo idioma para un taller también puede afectar la coordinación. Cualquier

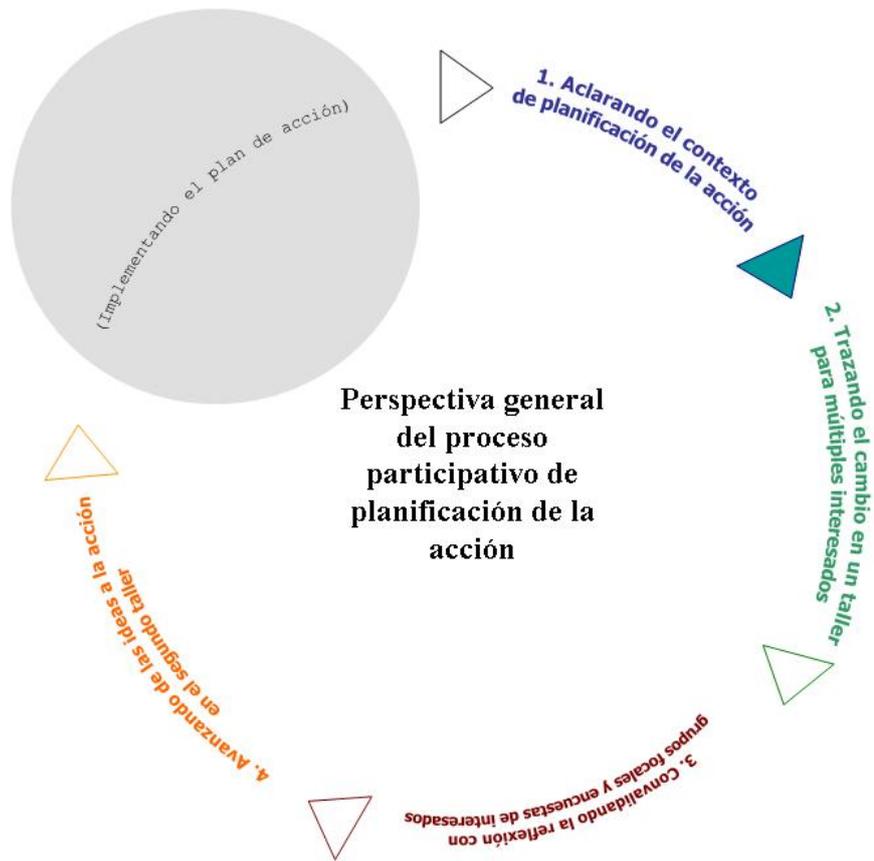
actividad de discusión en grupo en donde un grupo mixto debe hablar en un *segundo* idioma, tomará más tiempo que si todos podrían hablar en su primer idioma. Por ejemplo, si usted calcula normalmente 20 minutos para cierta sesión en su país de origen (donde todos hablan su idioma materno), usted debe calcular por lo menos 10 minutos adicionales (un tercio más) para un grupo mixto. Usted también debe esperar más tiempo a la hora de plantear preguntas al grupo. Independientemente del dominio que las personas tengan de un idioma, les toma algún tiempo procesar una pregunta y formular una respuesta en un idioma que no es el propio.

## **7. Incorpore actividades de consolidación del equipo y solución conjunta de problemas**

Para un grupo muy diverso a nivel cultural, hay que hacer un esfuerzo adicional para ayudar a las personas a trabajar juntas y superar la distancia que comúnmente surge cuando las personas no se conocen. La consolidación del equipo puede ayudar a las personas a pasar de la etapa “formal” de desarrollo del grupo (en donde se comportan corteses y reservadas) a una etapa “productiva”, en donde sienten que forman parte de un equipo y se involucran en el trabajo conjunto. Las actividades de consolidación del equipo también mejoran el aprendizaje entre iguales, ya que el foco de interacción se centra en los propios participantes y no en el capacitador y el grupo en conjunto. Sin embargo, es necesario monitorear la aceptabilidad de los juegos: algunas culturas no participan en juegos que implican la proximidad o el contacto físico con personas del sexo opuesto. Si el grupo incluye a personas pertenecientes a culturas en donde esto no es aceptable, considere la manera de adaptar estos juegos para evitar el contacto físico entre los jugadores. Si el equipo se consolida con éxito, la interacción será positiva para otras actividades del taller y aun para actividades sociales. Aunque al comienzo del taller las personas se relacionen con sus grupos nacionales, usted observará que más adelante se relacionarán en forma creciente con personas de otras partes del mundo.

El trabajo con grupos de múltiples interesados puede ser un desafío, pero es fascinante. El uso de algunos de los consejos anteriores puede ayudarle a que su taller se desarrolle sin dificultades, sea más aceptable para un mayor número de participantes en el salón, y ayude a las personas a enfocarse en el taller y no en el hecho de que ellos, igual que usted, se encuentran en un entorno extraño al ambiente familiar de su trabajo y su hogar.

## Parte 2: Taller para múltiples interesados: Trazando el cambio



## Perspectiva general

Usted notará que este taller para múltiples interesados, facilitado en forma profesional, fomenta un ambiente de confianza y creatividad al desarrollar la seguridad y la motivación de los interesados a contribuir. El proceso genera productos específicos, entre éstos, una variedad de maneras de revisión y validación con el equipo central en la Parte 3 del proceso. A continuación, se presenta una perspectiva general de alto nivel del primer taller.

El taller da inicio con una bienvenida, seguida por la presentación de los participantes. En base a su experiencia personal, los participantes describen las características de procesos grupales exitosos. Esta información se utiliza para generar una lista de principios para el resto del taller.

En la sesión siguiente, cada participante elabora y expone una representación visual del paisaje de cuencas fluviales y humedales. Luego, el grupo analiza sus observaciones y conoce la variedad de características y el valor del paisaje de interés desde las perspectivas de los diferentes participantes.

A continuación, cada participante describe el cambio más importante que ha presenciado o experimentado, y que ha afectado la sostenibilidad de los humedales del paisaje. Luego, el grupo analiza la importancia de estas descripciones y explora los motivos de este cambio.

En base a las reflexiones sobre las características interesantes y valiosas del paisaje y los testimonios respecto a los cambios, los participantes describen el paisaje en una fecha específica del futuro, en donde los humedales se usarán en forma racional. Luego, el grupo analiza las diferentes visiones.

A partir de estas visiones de un paisaje con humedales utilizados en forma racional, los participantes identifican cambios de conducta prioritarios. Luego, reflexionan sobre el proceso de realización de estos cambios prioritarios hacia el logro de una meta futura a largo plazo y sugieren un proceso de cambio, el cual se captará en un “diagrama de caminos del cambio”. Esto incluye ideas para intervenciones de comunicación, educación y concienciación del público.

A continuación, los participantes expresan su confianza en los caminos del cambio y comparten sus reflexiones sobre la probabilidad de mantener el resultado a largo plazo en el transcurso del tiempo.

En la clausura del taller, los participantes recomiendan que personas adicionales sean incluidas en el proceso en curso, y luego reflexionan sobre las técnicas utilizadas durante esta fase del proceso de planificación de la acción y el taller en conjunto.

➡ Para orientación detallada, siga este hipervínculo hacia la página [38](#).

➡  Para una introducción a las técnicas para facilitar grupos que se utilizaron en la Parte 2, siga este hipervínculo hacia la página [88](#).

# Paso a paso: Taller para múltiples interesados: Trazando el cambio

## Agenda del Taller

<b>Día I</b>			
08h30	<b>Sesión 1</b> <b>Bienvenida, presentación y principios</b> ➡ A la página <a href="#">40</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación del facilitador y el equipo central</li> <li>• Objetivos y contexto del taller (20 minutos)</li> <li>• Presentación de participantes</li> <li>• Principios para el trabajo conjunto en el taller (40 minutos)</li> </ul>	Planificador de la acción y Facilitador
09h30	<b>Sesión 2</b> <b>Conociendo el paisaje</b> ➡ A la página 41	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representaciones gráficas de los participantes sobre el paisaje (20 minutos)</li> <li>• Discusión en parejas sobre las características de interés y valor (40 minutos)</li> <li>• Paseo de galería y observaciones (30 minutos)</li> </ul>	Facilitador
11h00	<b>Café</b>		
11h30	<b>Sesión 3</b> <b>Explorando cambios importantes</b> ➡ A la página 43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripciones sobre cambios importantes de conducta (en grupos de cuatro) (80 minutos)</li> </ul>	(idem)
12h50	<b>Almuerzo</b>		
14h00	<i>Sesión 3 (cont.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones sobre las descripciones del cambio más importante y lo que influyó en este cambio (75 minutos)</li> </ul>	
15h15	<b>Sesión 4</b> <b>Visión del futuro</b> ➡ A la página 45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión creativa hacia un futuro exitoso</li> <li>• En grupos de tres, los participantes intercambian sus descripciones del futuro (25 minutos)</li> </ul>	(idem)
15h40	<b>Café</b>		
16h10	<i>Sesión 4 (cont.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos pequeños desarrollan visiones compartidas del futuro y los resultados deseados a largo plazo (60 minutos)</li> <li>• Los grupos intercambian sus visiones con el grupo mayor (25 minutos)</li> <li>• El grupo prioriza un resultado a largo plazo en progreso (15 minutos)</li> </ul>	
17h50	<b>Concluye el Día I</b>		

<b>Día 2</b>			
08h30	<b>Sesión 5</b> <b>Identificando cambios prioritarios</b> ➡ A la página 49	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del día anterior (15 minutos)</li> <li>• Cada participante propone el cambio de conducta más importante que se requiere para alcanzar el resultado a largo plazo (10 minutos)</li> <li>• Agrupación de grupos sobre los cambios de conducta propuestos y reflexiones sobre los modelos (35 minutos)</li> </ul>	Facilitador
09h30	<b>Sesión 6</b> <b>Diagrama de caminos de cambio</b> ➡ A la página 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la elaboración de diagramas de caminos de cambio (10 minutos)</li> <li>• Desarrollo de diagramas de caminos del cambio en grupos de seis (60 minutos)</li> </ul>	(idem)
10h40	<b>Café</b>		
11h10	<b>Sesión 7</b> <b>Generando ideas de intervención</b> ➡ A la página 53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de seis generan ideas de intervención para realizar de la mejor manera los cambios de conducta en el diagrama de caminos del cambio (60 minutos)</li> <li>• Las ideas se agregan a los diagramas de caminos del cambio (20 minutos)</li> </ul>	(idem)
12h30	<b>Almuerzo</b>		
14h00	<b>Sesión 8</b> <b>Indicando seguridad (en sí mismos)</b> ➡ A la página 56	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componentes de codificación de colores de los diagramas de caminos del cambio para indicar seguridad baja, moderada o alta (20 minutos)</li> <li>• Sugerir calendarios (30 minutos)</li> <li>• Reflexiones en plenaria sobre los caminos del cambio (70 minutos)</li> </ul>	(idem)
16h00	<b>Café</b>		
16h30	<b>Sesión 9</b> <b>Recomendaciones, reflexiones y cierre</b> ➡ A la página 59	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen del taller (10 minutos)</li> <li>• Lluvia de ideas: ¿Quién debería ser incluido en el proceso en progreso? (10 minutos)</li> <li>• Reflexiones sobre técnicas de comunicación, educación y concienciación del público utilizadas en el taller (20 minutos)</li> <li>• Círculo de cierre (40 minutos)</li> <li>• Palabras de cierre por la persona que convocó / el planificador de la acción (10 minutos)</li> </ul>	Facilitador & Planificador de la Acción
18h00	<b>Conclusión del Taller</b>		

**NOTA:** Se recomienda contratar a uno o dos facilitadores profesionales para dirigir el proceso del taller.



La Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) y redes afiliadas en todo el mundo:  
<http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3829>

Es importante revisar la planificación del taller –tal como se sugiere aquí– junto con el o los facilitadores profesionales que usted contrate. Ellos le ayudarán a adaptar el proceso y las técnicas al contexto, lo que incluye cultura, tamaño e historia del grupo, tiempo disponible, localización y lugar. Por esta razón, los tiempos sólo son ejemplos y la duración del taller puede oscilar entre dos y cuatro días.

## Bienvenida, presentaciones y principios



Para una introducción a la técnica de generación de principios, siga este hipervínculo hacia la página [90](#).

### Sesión 1

- Dé la bienvenida a los participantes, preséntese y presente a las demás personas que integran el equipo central; describa sus roles en el proceso antes de dar la palabra al facilitador profesional. Inspírelos con sus esperanzas en el proceso (10 minutos).
- El facilitador explica los objetivos del taller y la manera en que éste encaja en el proceso más amplio de planificación de la acción. ¿Qué ocurrió antes? ¿Qué ocurrirá después? (5 minutos). Luego, el facilitador explica brevemente la agenda del taller (5 minutos), antes de utilizar la técnica que se describe a continuación para presentar a los participantes, explorar preferencias de conducta y generar principios para el proceso del grupo.

Notas para el facilitador: Proporcionar a cada participante una tarjeta y solicitarles que anoten en las mismas las respuestas a las preguntas siguientes.

*“1) ¿Cuál es su nombre? 2) ¿Qué lo motivó a venir hoy? 3) En su experiencia, cuando las personas hacen un buen trabajo en equipo, ¿cuáles son las dos características más importantes del proceso?”*

Invite a los participantes a leer en voz alta lo que escribieron en su tarjeta. Captar las dos características principales de los procesos exitosos de grupo en una hoja del rotafolio que permanecerá en el salón (1 a 2 minutos por participante). En lo posible, trate de agrupar características similares. Consejo: Para comenzar, seleccione a una persona cuya intervención sea breve.

Tras el intercambio de ideas entre todos los integrantes del grupo, pregúnteles si están dispuestos a aceptar estas características de proceso como principios para el resto de la semana. ¿Hay algo más que agregar? En caso necesario, modifique la lista hasta que todos estén de acuerdo.

## Conozca el paisaje



Para una introducción a la representación visual de una técnica de paisaje, siga este hipervínculo a la página [91](#)

### Sesión 2

- En la siguiente sesión, el facilitador utiliza la técnica de la ‘representación gráfica de un paisaje’ para facilitar el intercambio y aprendizaje sobre la variedad de características de un paisaje de interés y valor para diferentes personas, apreciando las diferencias y similitudes en las perspectivas. Los pasos se presentan a continuación.

Notas para el facilitador:

Proporcione a cada persona una hoja en blanco tamaño A3 y una variedad de lapiceros de colores. Pídales a los participantes que realicen lo siguiente (utilizando una diapositiva para apoyar la solicitud):

*“Utilizando la escala de su elección, dibuje una representación gráfica del paisaje, describiendo (en imágenes únicamente) las características de mayor interés y valor para usted. Las únicas palabras en su página deben colocarse en clave para su representación visual, en caso usted desee utilizar alguna.”*

Luego, los participantes dedican 15 minutos a preparar su representación gráfica del paisaje.

Organice a los participantes en parejas y permítales que durante un momento observen mutuamente sus paisajes antes de analizar éstos brevemente y discutir sobre las elecciones realizadas respecto a las características de interés y valor (15 minutos). Invite a los participantes a introducir en su representación gráfica del paisaje las modificaciones que deseen (5 minutos).

Organice a los participantes en diferentes parejas. Repita el paso anterior, permitiendo a los participantes que observen mutuamente sus paisajes y que los analicen brevemente (15 minutos). De nuevo, invite a los participantes a introducir las modificaciones que deseen (5 minutos).



Invite a todos los participantes a pegar su dibujo en la pared (provisto de su nombre) y luego pídeles que caminen alrededor de la 'galería' para apreciar todos los dibujos. Durante este tiempo, escuche y recolecte las observaciones para el paso siguiente (10 minutos). Mientras todavía se encuentren en la 'galería', pregúnteles a los participantes:

*“¿Qué notan ustedes en las representaciones gráficas de los paisajes elaboradas por el grupo?”*

Para dar inicio a este proceso, puede ser útil referirse a las observaciones hechas durante el paseo por la galería. Debería tratarse de conseguir la participación equilibrada, aunque no es necesario escuchar las opiniones de cada uno. Capte las reflexiones en una hoja del rotafolio (sin nombres) y pegue ésta en la pared, en donde permanecerá durante el resto del taller junto con las representaciones gráficas (15 minutos).

Ejemplos del tipo de comentarios a incluir:

¿Las personas captan principalmente características naturales o características sociales? ¿Esto podría reflejar una diversidad interesante de perspectivas?

¿Cuál es la diferencia en la escala de los diferentes dibujos? ¿Y qué refleja eso sobre las perspectivas e interacciones entre el humedal y los factores externos?

## Explore los cambios importantes



Para una introducción a las historias en la técnica de los cambios importantes, siga este hipervínculo hacia la página 92.

### Sesión 3

- Usted comenzó a reflexionar sobre la cuenca fluvial, el paisaje del humedal y la diversidad de características de interés y valor para los diferentes interesados. Luego, el facilitador utiliza la técnica de la narración de anécdotas para describir los cambios importantes, a fin de facilitar el intercambio, la valoración y el aprendizaje a partir de las experiencias de cambio. Esto también conecta mutuamente a las personas en un proceso participativo en donde las experiencias de cada persona individual son reconocidas y valoradas. Los pasos se presentan a continuación.

Notas para el facilitador:

Solicite a los participantes (utilizando una diapositiva para apoyar la solicitud):

*“Durante los últimos (x) años, en su opinión, ¿cuál fue el cambio (positivo) más importante que ocurrió en la conducta de las organizaciones o personas que afectan (la sostenibilidad de) los humedales?”*

Los participantes dedican un momento a reflexionar y luego toman notas para sí mismos (5 minutos).

En una hoja del rotafolio, provea orientación para la anécdota sobre el cambio, sobre la base de la ‘Estructura del Elemento’ de SDC, lo que incluye un campo sobre la importancia de esta historia.

<b>Título:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Paisaje:</b> Establezca la escena en el tiempo y espacio	
<b>Entorno:</b> La localización precisa del lugar donde ocurrió el cambio importante	
<b>Caracteres:</b> Atributos descriptivos. Roles en la historia.	
<b>Desafío:</b> Problema que desencadenó la acción	
<b>Acciones:</b> Serie de eventos anteriores, durante y después de sus momentos decisivos	
<b>Impacto:</b> Inclusión de lecciones aprendidas con mensaje.	

<b>Imágenes y objetos:</b> Para ayudarlo a recordar la historia.	
<b>Importancia:</b> ¿Por qué es esto importante?	

Organice a los participantes en grupos de cuatro. Cada persona en el grupo se toma cinco minutos para relatar su anécdota. Cada cinco minutos suena una campana para indicar el comienzo de una nueva historia. (20 minutos, dependiendo del tamaño del grupo).

Cuando se han escuchado todas las historias, divida a los grupos y reagrépelo en nuevos grupos de cuatro. De nuevo, cada persona comparte su anécdota en 5 minutos con el nuevo grupo (20 minutos).

Después de que los participantes hayan ensayado el relato de su historia un par de veces, proporcióneles el formato de ‘Estructura del Elemento’ de SDC (página 15) en una hoja A4, y solicíteles que lo completen con su anécdota sobre un cambio importante, a fin de preservar estas historias valiosas para su uso posterior en el taller (20 minutos).

Invite a los participantes a pegar sus historias en la pared y tómese tiempo para circular y leer historias de otros participantes que quedaron pendientes (esto podría ser durante una pausa para café).

Volviendo a la plenaria, solicite a los participantes que se tomen unos momentos en silencio para reflexionar sobre las historias que escucharon o leyeron (5 minutos). Invite a los participantes a compartir voluntariamente con el grupo entero sus reflexiones sobre las preguntas siguientes:

*“¿Que observó usted en la colección de historias que acaba de escuchar? ¿Qué otros casos de cambios importantes conoce usted?”*

Posteriormente a estas reflexiones en la plenaria (15 minutos), pregunte:

*“En su opinión, ¿cuál de las historias trató del cambio más importante de todos?”*

Anote estas reflexiones en una hoja del rotafolio (sin nombres) y pegue la hoja en la pared para que permanezca visible durante el resto del taller (10 minutos). No es necesario que todos los participantes tengan una intervención, aunque es deseable que la participación sea equilibrada. Trate de mantener a los participantes enfocados en la tarea a realizar, en vez de entrar en una discusión más detallada en esta etapa.

En la siguiente etapa de este proceso, refiérase a la hoja del rotafolio

que capta las reflexiones sobre cuáles historias tratan de los cambios más importantes. Seleccione dos o tres ejemplos diferentes. (Considere si estas historias deben volverse a relatar en la plenaria, dependiendo del tamaño del grupo, etc. En caso afirmativo, invite a los participantes correspondientes a relatar sus historias en este momento).

Solicite a los participantes (utilizando una diapositiva para apoyar la solicitud) que discutan en grupos pequeños y tomen notas sobre lo siguiente (x minutos):

*“¿Qué influyó en este cambio significativo? ¿Hasta qué punto fue un cambio de conocimiento, actitudes y/o destrezas? ¿Hasta qué punto este cambio estaba relacionado con opciones alternativas y/o la superación de barreras? ¿Y cuál fue el rol de la comunicación, participación y/o aprendizaje para que este cambio se llevara a cabo?”*

Anote estas reflexiones en una hoja del rotafolio (sin nombres) y pegue ésta en la pared para que permanezca visible durante el resto del taller (45 minutos).

## Visualice el futuro



Para una introducción a la técnica de la visión apreciativa del futuro, siga este [hipervínculo](#) hacia la página [93](#)

### Sesión 4

- Tras haber (i) reflexionado sobre las características de la cuenca fluvial y el paisaje de humedales que son de interés y valor y (ii) haber escuchado historias de cambio importante que están ocurriendo, el facilitador utiliza la técnica de la visión apreciativa del futuro para explorar escenarios futuros deseables (lo que incluye conductas), y entusiasmo, refuerza y prepara a las personas para movilizarse hacia la acción mediante la invocación de posibilidades futuras. Esta técnica funciona de la manera siguiente:

Notas para el facilitador:

Solicite a los participantes que suspendan su reflexión analítica/crítica y que piensen creativamente en un futuro exitoso (utilizar una diapositiva para apoyar la solicitud):

*“Es la fecha X, y los humedales están siendo utilizados muy racionalmente. Describa los paisajes y sus habitantes. ¿Qué ve usted? ¿Qué están haciendo (en forma diferente) usted y los demás? ¿Y cómo se sienten usted y los demás?”*

---

**CONSEJO:**  
Considere si estos grupos se organizan al azar o según otra lógica, tal como la

Invite a los participantes a reflexionar en silencio sobre lo anterior durante 5 a 10 minutos, con la libertad de movilizarse alrededor del salón, refiriéndose a los mapas y las historias en las paredes, y dibujando o escribiendo notas en las hojas del rotafolio o en sus cuadernos personales.

agrupación por sectores o interesados, o por el nivel de operación (humedal, cuenca fluvial, nacional).

---

Tras haber proporcionado a las personas un momento para la reflexión, forme grupos de tres personas. Solicite a los participantes de cada grupo a describirse mutuamente su futuro (hablando en tiempo presente).

Tras haber escuchado diferentes descripciones del futuro, solicite al grupo que analice las características que considera como las mejores dentro de los diferentes futuros descritos. Luego, el grupo desarrolla colectivamente un futuro compartido y decide cuál es la mejor manera de captar e intercambiar su visión de la fecha X con el grupo entero. Aliente a los participantes a ser creativos (60 minutos).

[Las propuestas para captar e intercambiar las visiones del futuro pueden incluir las opciones siguientes: una lista con viñetas; una nueva representación del paisaje en una hoja del rotafolio; la portada de una revista local para turistas; el guión para una película documental de televisión; o una maqueta en tres dimensiones de una cuenca fluvial. Para esto, proporcione a los grupos una variedad de hojas de papel, lapiceros y otros materiales que comúnmente suelen encontrarse entre los suministros de oficina (esto incluye hilos o cuerdas, barro para modelar, sujetapapeles, tachuelas o chinchas, tijeras, cinta adhesiva, etiquetas engomadas, abrazaderas para carpetas]. A continuación se presentan algunos ejemplos:





Cada grupo muestra su visión colectiva resultante del futuro ante el grupo entero (utilizar el tiempo presente), lo que incluye sus resultados a largo plazo. Anotar en una hoja del rotafolio los aspectos destacados de todos estos futuros (sin nombres) (60 minutos).

Una vez que se hayan escuchado todas las visiones, invite a los participantes a compartir voluntariamente con el grupo entero las respuestas a las preguntas siguientes (una persona a la vez):

*“¿Qué le impresiona más sobre estas visiones del futuro? ¿Cuáles son algunos de los cambios importantes de conducta para la fecha X?”*

No es necesario que todas las personas participen con una intervención, aunque sería conveniente lograr una participación equilibrada. Es suficiente si se escuchan algunas ideas. De nuevo, asegúrese de captar las ideas en una hoja del rotafolio (15 minutos).

Dirigiéndose al grupo entero, solicite a los participantes que tomen dos o tres etiquetas circulares engomadas y que las utilicen para votar, a fin de determinar el resultado a largo plazo a ser utilizado en adelante (10 minutos). En caso necesario, edite la redacción hasta que todos estén de acuerdo.

Explique a los participantes que la sección siguiente se enfocará en identificar los cambios de conducta más importantes que se requieren para lograr un futuro realmente positivo. Luego, el proceso se enfocará en *la manera* de realizar estos cambios de conducta y en el rol que al respecto jugarán la comunicación, educación y concienciación del público.

## Identifique los cambios de prioridad



Para una introducción a la técnica de priorización, siga este hipervínculo hasta la página 94.

### Sesión 5

- El facilitador explica que, en base a la sesión anterior, en esta sesión se abordará la pregunta siguiente: ¿Cuáles son los cambios de conducta más importantes que se requieren para lograr un futuro positivo en donde los humedales se usen racionalmente? Con este propósito, el facilitador utiliza una técnica de presentación de prioridades y selección de patrones, lo que permite que se recolecte, agrupe y comunique con rapidez y claridad una gran cantidad de información. La secuencia es la siguiente:

Notas para el facilitador:

Dedique algunos momentos a recordar a los participantes (o preferiblemente, invítelos a recordarse mutuamente en parejas o en el grupo entero) algunos de los cambios de conducta importantes que se identificaron en la última sesión (5 minutos). [No invierta más tiempo del necesario en este punto, ya que este tema volverá a aparecer durante la sesión.]

En este proceso, estructure las respuestas y cáptelas en una hoja del rotafolio que permanezca visible para todos en el salón durante el resto de la sesión, como sigue:



En términos de quién será el que cambiará de conducta (es decir, quién es 'Y'), exprese claramente si se trata de una persona individual, equipo o grupo más grande, y use la escala pertinente más grande. Por ejemplo, si desea que todos los directores de ingeniería cambien su conducta de A hacia B, anote esto en vez del nombre de un director individual de ingeniería.

---

CONSEJO: Ajuste al tamaño del grupo el número de cambios de conducta recolectados. Cuando los grupos son particularmente grandes, tome solamente uno o dos. En caso de grupos pequeños, considere recolectar un mayor número.

---

Luego, proporcione a cada participante una o dos hojas de papel (A5-A4). Solicíteles anotar en estas hojas la respuesta a esta pregunta:

*“¿Cuál es el cambio de conducta más importante que se requiere para el resultado a largo plazo?”*

Reúna a los participantes y distribuya sobre en la mesa todas las notas sobre el cambio de conducta. Solicite a los participantes que caminen alrededor de la mesa, que lean todas estas notas y que traten de encontrar similitudes y categorías.

Una vez que todos han tenido la oportunidad de leer las notas, solicite al grupo que las mueva y las agrupe por similitudes o categorías (por ejemplo, por protagonistas del cambio o por tipos de cambios). Pegue en la pared estos grupos de notas, dejando suficiente espacio entre unos y otros.

A continuación, solicite a los participantes que analicen los cambios prioritarios de conducta y que reflexionen sobre las preguntas siguientes:

*“¿Qué está surgiendo? ¿Qué nota usted? ¿En dónde existe la mayor coincidencia o las agrupaciones más fuertes? ¿En la conducta de quién hay un mayor enfoque?”*

Explique que la intención no es identificar todos los cambios de conducta que se requieren. Más bien, la intención es identificar los factores más importantes, estando al corriente que puede haber muchos más.

La siguiente etapa del proceso avanzará a partir de estas agrupaciones de cambios importantes de conducta mediante la revisión de las mismas para redactar el borrador de un ‘método’ sobre algunas de estas interconexiones. Por ejemplo, se analiza la manera en que algunos cambios de conducta importantes podrían depender de otros cambios de conducta que ocurrieron primero (es decir, las condiciones previas) (X minutos).

## Trace diagramas de caminos del cambio



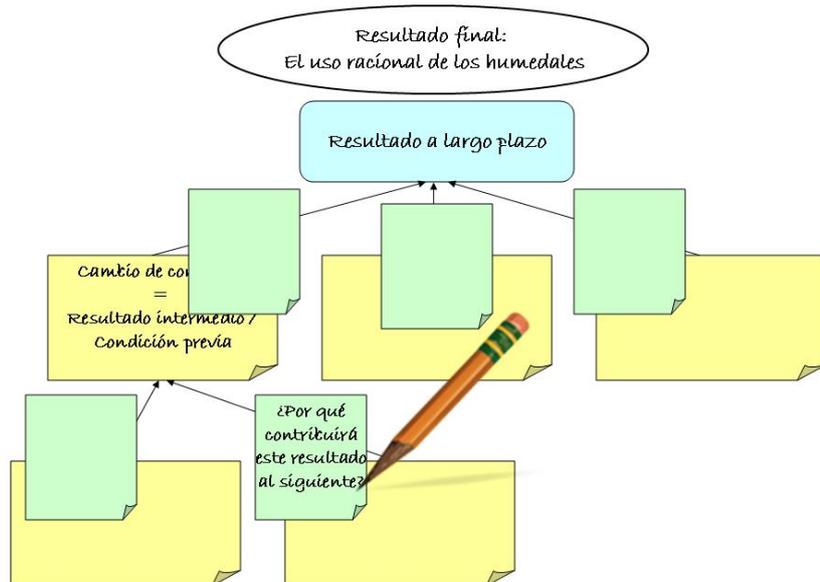
Para una introducción a la técnica del trazo de diagramas de caminos del cambio, siga este [hipervínculo](#) hasta la página 95.

### Sesión 6

- En esta sesión, el facilitador utiliza la técnica del trazo de diagramas de los caminos del cambio para facilitar, a lo largo del proceso, la reflexión requerida para alcanzar una meta futura a largo plazo, identificando y abordando los supuestos de las personas sobre el cambio y permitiendo captar y comunicar una lógica compleja a través de un diagrama de fácil lectura. Los pasos se describen a continuación.







## Genere ideas de intervención



Para una introducción a la técnica del trazo de diagramas de caminos del cambio, siga este hipervínculo a la página 95.

### Sesión 7

- En esta sesión, el facilitador continúa utilizando los diagramas de camino del cambio para facilitar la reflexión a lo largo del proceso que se requiere para lograr una meta futura a largo plazo. En este proceso, el facilitador enfoca la reflexión del grupo en la necesidad de cambios en los conocimientos, actitudes o destrezas y prácticas. Los pasos se describen a continuación.

Notas para el facilitador:

Explique a los participantes que dentro de un momento el proceso continuará con el trabajo en los caminos del cambio. Posteriormente, las ideas que surjan de los grupos se intercambiarán en sesiones plenarias para que todos tengan la oportunidad de conocer las reflexiones y recomendaciones de los demás.

Primero, sin embargo, solicite a los participantes acordarse rápidamente de las primeras etapas del taller. Solicíteles que recuerden la sesión de narración de historias, en donde todos compartieron experiencias sobre el cambio más importante que se llevó a cabo en las acciones/actividades de organizaciones o personas que influyen en (la sostenibilidad de) los humedales.

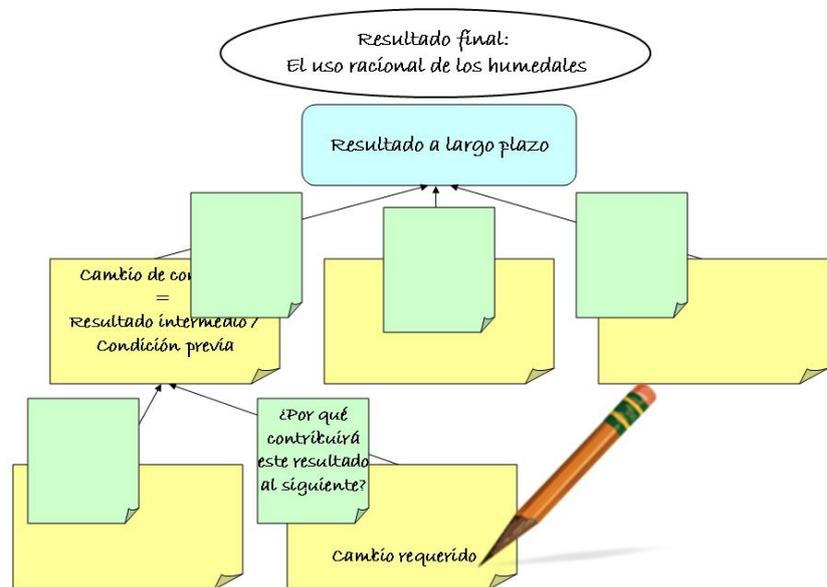
Al final de dicha sesión de relato de anécdotas o historias, se anotaron en una hoja del rotafolio los aspectos más destacados sobre la razón que motivó el cambio o que influyó en el mismo. Éstos incluían consideraciones sobre si el cambio de

conocimientos, actitudes y/o destrezas influyó en el cambio, así como consideraciones sobre si el mismo estaba relacionado con opciones alternativas o con la superación de barreras. Asimismo, incluían reflexiones sobre el rol de las intervenciones de comunicación, educación y concienciación del público para influir en este cambio.

Recuerde a los participantes algunos de los aspectos destacados que se anotaron, refiriéndose a la hoja del rotafolio correspondiente. Solicite a los participantes que tengan presente esta experiencia sobre los factores que influyen en el cambio de conducta. Además, ellos pueden recurrir a otras experiencias, mientras que el grupo vuelve a los caminos del cambio.

A continuación, solicite a los mismos grupos de la sesión anterior que realicen lo siguiente (utilizando una diapositiva para apoyar la solicitud):

*“Trabaje desde abajo hacia arriba, desde el fondo del camino del cambio, e identifique, para cada cambio de conducta/ resultado intermedio, qué cambio se necesita. ¿Es un cambio de conocimientos, actitudes o destrezas y prácticas? ¿Éstas están relacionadas con opciones alternativas y/o la supresión de barreras? Anote este ‘tipo’ de cambio en la esquina del papel donde figura el cambio de conducta/ resultado intermedio.”*



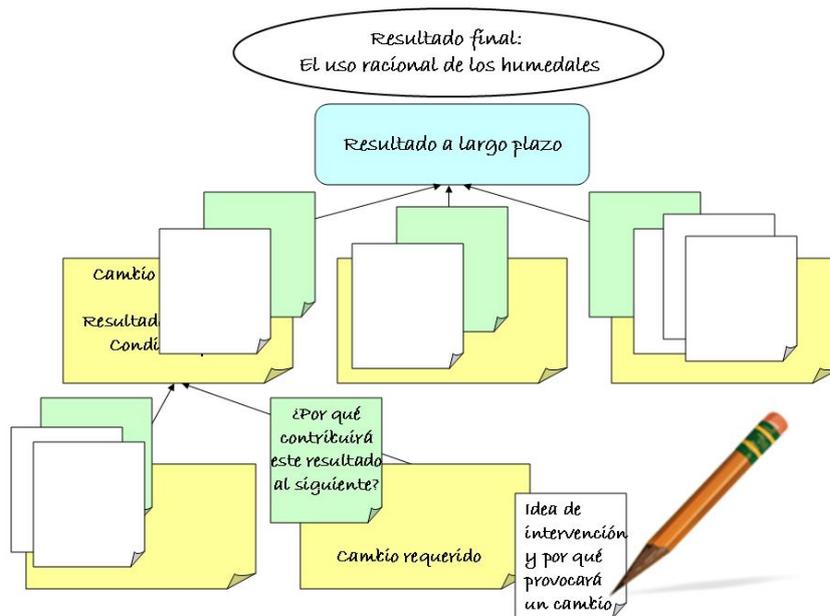
Luego, solicite a los participantes que aporten ideas para responder la pregunta siguiente (utilizando una diapositiva para apoyar la solicitud):

*“¿Qué intervenciones (en caso las hubiere) podrían dar lugar, de la mejor manera, a los cambios de conducta/ resultados intermedios deseados en el diagrama del camino del cambio?”*

Estas intervenciones podrían ser la comunicación, educación y concienciación del público, exclusivamente o en combinación con otras intervenciones (por ejemplo, intervenciones legales o financieras alrededor de las cuales son necesarias las intervenciones de comunicación, educación y concienciación del público).

Los grupos pueden organizarse a sí mismos para esto, ya sea trabajando en una hoja del rotafolio para generar ideas conjuntas o dividiendo los diferentes resultados entre sí y presentando ideas de intervención a discutirse posteriormente con el grupo (20 minutos).

Después de la lluvia de ideas inicial, proporcione a cada grupo entre 5 y 10 hojas de papel (A6) –preferiblemente de color– y solicite a los participantes que anoten sus ideas de intervención en estas hojas y de nuevo, pegue éstas en las hojas del rotafolio en los lugares apropiados. Puede haber varias ideas de intervención por resultado/cambio de conducta.



Además de anotar algunas palabras para describir la idea de intervención, solicite a los participantes que redacten una explicación para justificar la razón por la que consideran que la intervención influirá en el cambio de conducta/el logro del resultado. Esto debe referirse al tipo de cambio que se necesita para cada resultado, tal como se identificó en el paso anterior (15 minutos).

No es necesario que los grupos presenten intervenciones para todos los resultados. De hecho, se les puede alentar a enfocarse

en aquellas intervenciones para las cuales tienen la mayor energía.

## Indique seguridad



Para una introducción a la técnica del indicador de seguridad, seguir este [hipervínculo](#) a la página 96.

### Sesión 8

- Tras haber generado ideas de intervención y explicaciones que justifican la razón por la que éstas influirán en los cambios de conducta/el logro de resultados deseados, en esta sesión el facilitador utiliza una técnica para ayudar al grupo a expresar seguridad alta, moderada o baja respecto a sus respuestas. La técnica ofrece un ambiente seguro para que las personas expresen su seguridad o duda. Los pasos se describen a continuación.

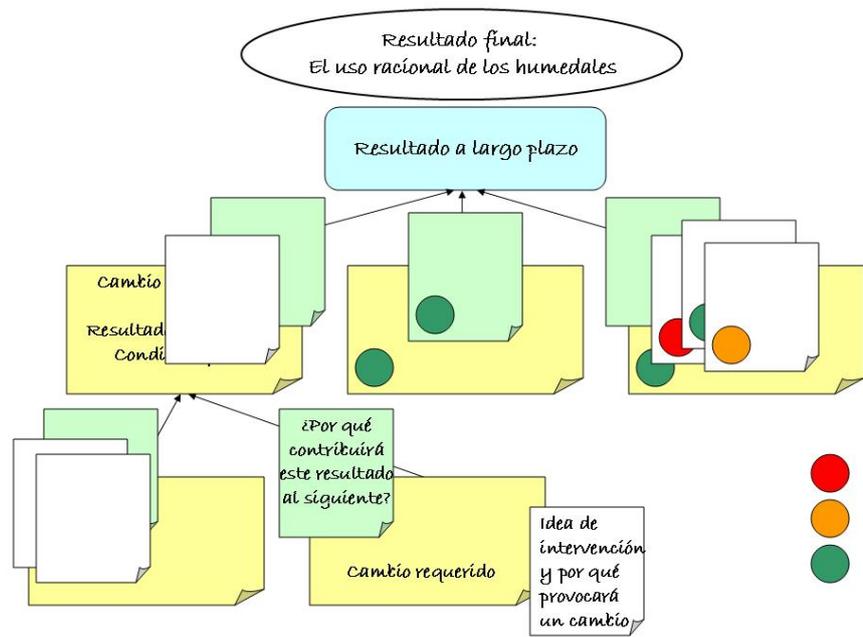
Notas para facilitadores:

Proporcione al grupo lapiceros o etiquetas engomadas de color rojo, amarillo y verde, así como una hoja del rotafolio con la clave del 'semáforo', como sigue:



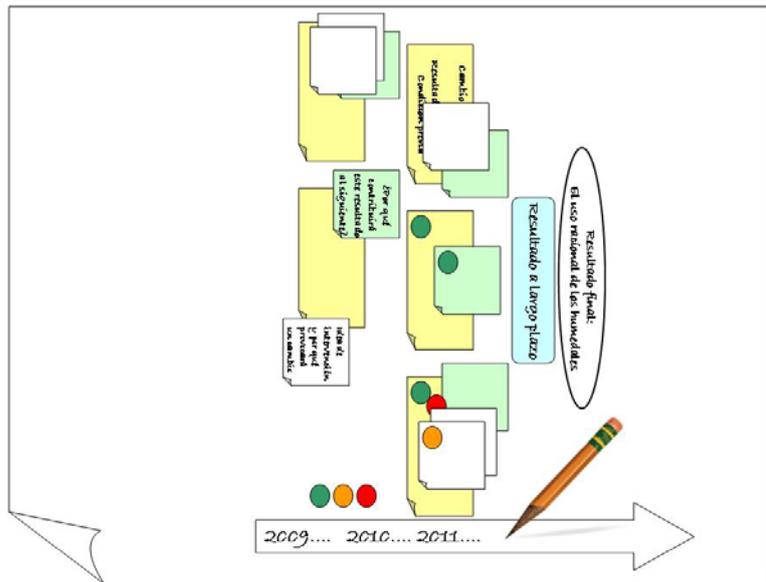
Al retornar a su camino del cambio, solicite a los participantes que trabajen en sus grupos y que utilicen las etiquetas o los lapiceros para marcar las diferentes respuestas e ideas (las justificaciones, intervenciones, etc.) en color rojo, amarillo o verde.

Explique que esto servirá para establecer en donde podría requerirse investigación adicional después del taller, a fin de poner a prueba supuestos y validar las reflexiones del grupo (20 minutos).



Como paso final en el pequeño grupo de trabajo, tome la hoja del rotafolio con el ejemplo del diagrama de caminos del cambio y gírela 90° en sentido de las agujas del reloj. Luego, anote las fechas, desde el presente (esquina inferior izquierda) hacia una fecha del futuro (esquina inferior derecha), lo que refleja cómo los caminos del cambio pueden proporcionar una cronología aproximada para el trabajo futuro.

En sus grupos, solicite a los participantes que anoten su propio calendario en su diagrama de caminos del cambio y designe fechas aproximadas para los diferentes resultados. La intención es proporcionar algunas ideas respecto al ritmo al cual el grupo considera que se pueden lograr los diferentes resultados.



Una vez hecho esto, gire los diagramas de vuelta a su posición inicial, listos para ser compartidos con el grupo grande (30 minutos).

Invite a los participantes a circular en el salón para examinar los diagramas de caminos del cambio de los demás grupos y para leer las ideas de intervención y las justificaciones (15 minutos).

Volviendo a la plenaria, solicite a los grupos que se sienten y que se turnen para compartir los aspectos destacados de sus reflexiones con todos los demás (3 minutos por grupo).

Asigne unos minutos a la aclaración de dudas (sin entrar en discusión). Estas preguntas deben enfocarse simplemente en cualquier aspecto que no haya quedado claro. Estas preguntas no deben cuestionar ideas o abordar temas de opinión en este momento (10 minutos).

Luego, pregunte al grupo:

*“¿Cuáles caminos encuentra usted más interesantes y por qué?”*

Facilite la discusión abierta sobre esta pregunta, y en algún momento que sea apropiado, introduzca las preguntas relacionadas:

*“Al examinar estos caminos, ¿cuál es la probabilidad de que el resultado a largo plazo se mantenga en el transcurso del tiempo?”*

Asigne 10 minutos a la discusión alrededor de cada pregunta. Anote los aspectos más destacados en una hoja del rotafolio.

Explique que esta información será un aporte útil después del taller, cuando se consideren los méritos relativos de los diversos caminos propuestos por los grupos.

Agradezca a los participantes la diversidad de ideas y perspectivas que quedaron representadas en los diferentes caminos, intervenciones y justificaciones. Valore éstos como los diferentes escenarios posibles para llegar al futuro, con la probabilidad de que el camino que se recorra esté conformado por características tomadas de todos éstos.

Explique que después del taller, los Puntos Focales trabajarán con usted (el facilitador) y otras personas interesadas, en el análisis de los diferentes diagramas, utilizando éstos como aportes valiosos mientras se avanza hacia la fase de validación y la discusión posterior durante el taller siguiente, programado para (fecha).

Solicite a los participantes que, en caso de cualquier duda durante las etapas de seguimiento, anoten los nombres de todas las personas de su grupo en su hoja del rotafolio con el diagrama del camino del cambio, para poder contactarlos para alguna aclaración (5 minutos).

## **Recomendaciones, reflexiones y clausura**

### *Sesión 9*

- Antes de realizar dos breves actividades finales y de invitar a los participantes a compartir sus reflexiones, el facilitador proporciona al grupo un breve resumen del día, como sigue:

Agradezca a todos los participantes por su tiempo y por su energía positiva, ideas y visión.

Señale los logros de un día de trabajo muy intenso, utilizando una amplia variedad de técnicas de comunicación, educación y concienciación del público en el proceso de planificación de la acción;

Felicite a los participantes por los logros del día y por los valiosos productos creados que servirán para el desarrollo adicional del plan de acción;

Destaque el valor especial de este tipo de reuniones, en donde se congrega a las personas para que aprendan mutuamente sobre una rica diversidad de experiencias, conocimientos, valores, destrezas y perspectivas, ya que dicha información es fundamental para las intervenciones estratégicas (esto se investigará adicionalmente en la Parte 3).

Nota: es importante tener claridad sobre el proceso, su fundamento y los pasos a tomar, así como hablar con energía positiva para satisfacer a los participantes e inspirar seguridad en ellos (5 minutos).

- Como aporte al diseño de las etapas siguientes, a continuación el facilitador realiza esta rápida actividad de lluvia de ideas (10 minutos), preguntando a los participantes en la sesión plenaria:

*“¿Quién más debería ser incluido en este proceso en curso?”*

El facilitador anota las recomendaciones en una hoja del rotafolio y agradece a los participantes por las sugerencias.

- Para involucrar a los participantes en el aprendizaje sobre las herramientas utilizadas en el taller, a continuación el facilitador realiza un ejercicio breve, como sigue:

Divida al grupo en dos, proporcione a cada uno una hoja del rotafolio y conceda cinco minutos para que puedan completar la tarea siguiente (utilice una diapositiva para apoyar la solicitud):

*“Enumere el mayor número posible de técnicas de comunicación, educación y concienciación del público que se hayan utilizado en este taller.”*

Reúna los resultados en la sesión plenaria. Posteriormente, permita 10 minutos de discusión en parejas sobre cada una de las preguntas siguientes:

*“¿Cuáles técnicas funcionan mejor y por qué motivo?”*

o bien

*“¿Cómo podrían ustedes utilizar éstas en otros procesos que ustedes están realizando?”*

- Por último, para concluir con las reflexiones finales de los participantes, el facilitador usa la técnica de círculo de cierre para facilitar el intercambio de comentarios del grupo sobre el diseño, manejo y/o resultados del proceso del cual han formado parte. La técnica también facilita el desarrollo de la identidad de grupo. Los pasos se describen a continuación:

Organice a todos en un círculo, de pie. Traiga un objeto (como por ejemplo una pelota suave) que se pueda lanzar entre los participantes para determinar a quién le corresponde el turno siguiente para hablar. Pregunte a los participantes:

*“¿Qué les dirán ustedes a las personas sobre este taller?”*



Para una introducción a la observación para el aprendizaje, siga este [hipervínculo a la página 97](#)



Para una introducción a la técnica de círculo de cierre, siga este [hipervínculo a la página 98](#)

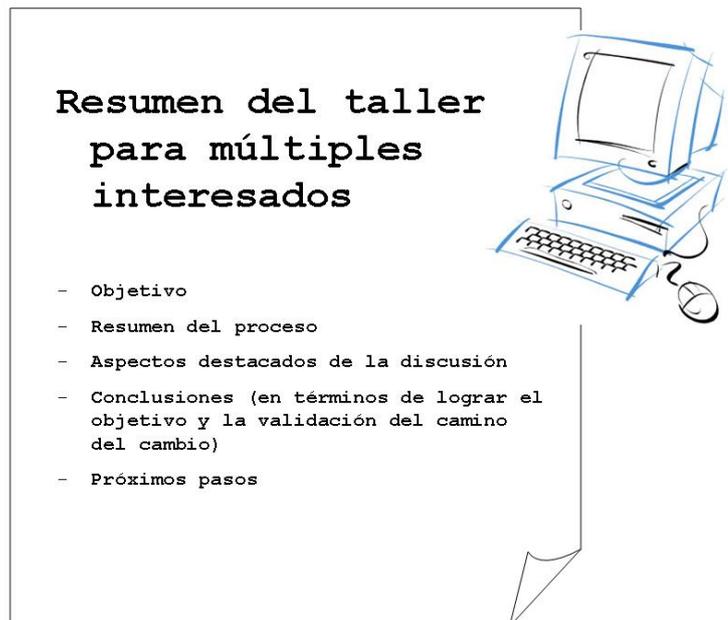
El tiempo asignado a esta sesión debe ser proporcional al número de personas que conforman el grupo (aproximadamente entre uno y dos minutos por persona).

- Para terminar, el facilitador lanza la pelota a la persona que convocó la reunión (por lo general, el planificador de la acción) quien dirige a los presentes unas breves palabras de clausura, agradeciendo de nuevo a los participantes y describiendo el proceso y calendario de seguimiento y elaboración de informes (5 minutos).

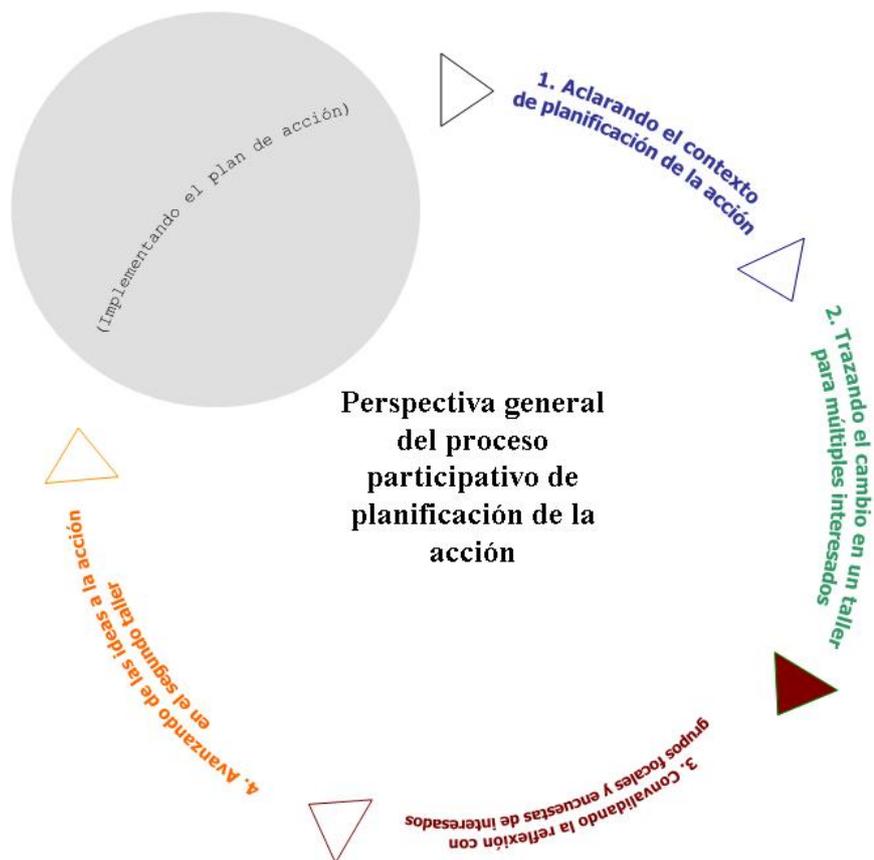
## **Elaboración de informes**

Lo más pronto posible después del taller, trabaje con el equipo central para redactar un informe conciso, discúptalo con sus superiores y distribúyalo entre los participantes y sus colegas. Por lo general, el facilitador no está involucrado en este proceso de redacción del informe. Sin embargo, esto se puede negociar. Independientemente de cuál sea su preferencia, esto debe establecerse con el facilitador en la fase de contratación.

Un posible marco para el informe podría ser el siguiente:



## Parte 3: Validando la reflexión con grupos focales y encuestas de interesados



## Perspectiva general

Al avanzar hacia la Parte 3 de este proceso de planificación de cuatro partes, ahora usted trabajará junto con el equipo central de planificación de la acción para comenzar el proceso de validación de las reflexiones hasta el momento. Para comenzar, usted convoca a su equipo central de planificación de la acción para revisar los productos generados por el taller de múltiples interesados, enfocándose en los diferentes caminos del cambio desarrollados, las expresiones de seguridad en los mismos y la probabilidad de mantener el resultado a largo plazo en el transcurso del tiempo.

En trabajo conjunto con el equipo central de planificación de la acción, se hace una selección colectiva de la opción preferida de un camino del cambio. Éste puede estar constituido por una combinación de varias opciones. Luego, se priorizan conjuntamente las justificaciones en el camino del cambio que en su opinión debe ponerse a prueba, articulando cada justificación como el objetivo de un grupo focal.

Se organizará una serie de grupos focales que serán dirigidos por investigadores profesionales cualitativos, a fin de poner a prueba los conceptos de justificación y recolectar retroalimentación e información sobre las opiniones y perspectivas de los participantes. Esto ayuda a validar y aumentar la seguridad en la justificación, o bien, arroja luz sobre los puntos donde la justificación es débil y requiere reflexión adicional.

Los informes de los grupos focales (que también se pueden captar en forma de video o audio, si así se acuerda con los participantes), son grabados, recopilados e intercambiados por los investigadores junto con usted y el equipo central. Usted considera cuidadosamente las implicaciones de las conclusiones de la investigación respecto al camino del cambio. En base a lo anterior, realiza cualquier modificación necesaria para fortalecer el camino. En algunos casos, podría ser necesario organizar a grupos focales adicionales de seguimiento para aclarar dudas.

Tras haber validado algunas de las justificaciones en el camino del cambio con los grupos focales y tras haber modificado en forma correspondiente el mismo, usted trabajará con el equipo central para centrarse en el tipo de cambio y las intervenciones que se requieren para generar este cambio y alcanzar los resultados intermedios.

Usted comienza por revisar los supuestos emitidos por los participantes en el taller para múltiples interesados respecto a si cada uno de los resultados intermedios en los caminos del cambio requiere modificaciones de conocimiento, actitudes y/o destrezas de interesados específicos.

La información sobre las modificaciones requeridas en los conocimientos, actitudes, destrezas y conducta es transferida por el equipo hacia una matriz de supuestos por resultado intermedio. Estos supuestos se dividen entre la situación actual (por ejemplo, los supuestos sobre los conocimientos que los interesados tienen la actualidad) y la situación deseada (por ejemplo, los conocimientos que los interesados tendrán al final de este proceso cuando usted haya implementado con éxito su plan de acción).

A continuación, usted trabajará con expertos en el diseño y el manejo de encuestas en el proceso de desarrollo de preguntas específicas para interesados, para poner a prueba los supuestos sobre

sus conocimientos, actitudes y destrezas, tal como se describe en la matriz para cada resultado intermedio. Adicionalmente a la recolección de datos de base, también se diseñan preguntas para recolectar información sobre los medios de comunicación, intermediarios y canales apropiados y eficaces, y para poner a prueba la idoneidad de las intervenciones correspondientes.

Los expertos en encuestas someten a prueba, modifican según sea necesario y realizan las encuestas. Luego, analizan e informan sobre los resultados, lo que incluye las conclusiones en términos de mejoramiento, revisión o recomendación de nuevas intervenciones. Este resumen se circula entre el equipo central de planificación, en preparación de la revisión de las intervenciones en un segundo taller para múltiples interesados.

En preparación de la cuarta parte del proceso de planificación, usted vuelve a convocar al equipo central para revisar los resultados de las encuestas y para priorizar a los interesados que participaron.

➡ Para orientación detallada, siga este hipervínculo a la página 65.



➡ Para una introducción a las técnicas para facilitar grupos utilizados en la Parte 3, siga este hipervínculo a la página 86.



Lecturas complementarias al juego de herramientas (Toolkit) de CECOP para el Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB): <http://www.cepatoolkit.org/>

- Medios de comunicación y canales internos (página 55)
- Selección de las herramientas a utilizar en la evaluación (página 68)
- Métodos de evaluación (página 69)
- Cómo involucrar a los interesados utilizando grupos focales (página 166)
- Cómo determinar los objetivos de comunicación (página 250)
- Objetivos para influenciar opiniones sobre conocimiento y conducta (página 251)
- Cómo seleccionar medios de comunicación eficaces (página 268)

# Paso a paso: Validando la reflexión con grupos focales y encuestas de interesados

## Revise los productos del taller

Este grupo de trabajo con el equipo central puede realizarse en forma personal y/o por teléfono o correo electrónico, utilizando tecnologías 2.0 de la red, tales como un wiki.

- Trabaje con los demás en el equipo central de planificación para revisar los productos generados por el taller de interesados, centrándose en los de las sesiones finales sobre los caminos del cambio y las ideas de intervención.

Al analizar los caminos del cambio desarrollados en grupos pequeños durante los talleres, considere cuál camino del cambio (o combinación de características de varios caminos fusionados en uno solo) será la base para nuestro plan estratégico de acción. Tome en cuenta los comentarios del grupo entero sobre cuál de estos caminos es el más interesante y tiene mayores probabilidades de mantenerse a través del tiempo.

Las siguientes son algunas preguntas que usted podría plantearse:

*“¿Cuál camino interesó más a los participantes en el taller?”*

*“¿Cuál camino era, en opinión de los participantes, el de mayores probabilidades de mantener el resultado a largo plazo en el transcurso del tiempo?”*

*“¿Respecto a cuál de los caminos los participantes expresaron mayor seguridad y menos dudas (utilizando la codificación de colores rojo, amarillo y verde)?”*

*“En su opinión, ¿ cuál tiene el mayor sentido ?”*



- Seleccione un camino del cambio o fusione componentes de los diferentes caminos del cambio en una nueva versión de camino del cambio.

Si usted idea un nuevo camino del cambio, repita el ejercicio utilizado en el taller con el equipo central de planificación, indicando en dónde hay seguridad y duda en el camino; utilice la codificación de colores rojo, amarillo y verde.

### Priorice los supuestos a poner a prueba

- Junto con el equipo central de planificación, responda las preguntas siguientes:

*“¿Cuáles justificaciones en el diagrama de camino del cambio desea usted poner a prueba en forma prioritaria?”*

Una vez que haya respondido lo anterior, anote estas justificaciones como objetivos del grupo focal. Por ejemplo:

*“Ponga a prueba si los participantes del grupo focal (i) consideran que la idea de intervención X podría conducir al resultado A; (ii) y si A podría conducir al resultado B; y (iii) explore las razones por las que los mismos consideran que esto es así”.*

Una vez que haya articulado sus objetivos, considere cuáles interesados están mejor ubicados para ayudarle a alcanzar cada uno de los objetivos de su grupo focal al participar en el mismo. (Note que, dado que los objetivos cambian de un grupo focal a otro, esto podría significar que los participantes también deben ser diferentes.)

### Diseñe las preguntas del grupo focal

 Para una introducción a la técnica de grupos focales, siga este hipervínculo a la página [99](#).

- Llegó el momento de involucrar a un investigador profesional cualitativo con experiencia en la dirección de grupos focales.

Informe a este profesional, proporcionándole los objetivos del grupo focal que se articularon. Este tipo de profesionales discutirá con usted lo siguiente:

- Los objetivos que se articularon para los grupos focales (en el paso anterior);
- El uso de grupos focales no sólo como una oportunidad para validar la reflexión, sino también como intervenciones y oportunidades para influir en el cambio de conducta. Adicionalmente a los anteriores objetivos de su grupo focal, hay otros resultados que usted esperaría (como por ejemplo, cambiar los conocimientos y opiniones de los participantes

del grupo focal sobre un tema relevante). Las preguntas a los grupos focales tienen un potencial poderoso para influenciar;

- El proceso para involucrar a las personas en un grupo focal, lo que incluye invitaciones y otra comunicación anterior para manejar las expectativas;
- Información importante relacionada con la elección de fechas y tiempos, lugares, montaje del salón y otros factores que podrían influir en la naturaleza de la participación;
- La metodología que ellos proponen para los grupos focales y algunas reflexiones iniciales sobre las preguntas. Dado que esto es muy importante para el éxito de los grupos focales, podría ser necesario asignar cierto tiempo a la formulación de estas ideas;
- Los medios sugeridos para captar la discusión (tales como tomar notas o grabar en audio o video);
- Un calendario sugerido para elaborar informes y estructura de los mismos (por ejemplo, ¿preferiría usted recibir un acta textual o una síntesis de conclusiones y recomendaciones?).

Luego, ellos deben proceder conforme a lo acordado (por escrito).

### **Dirija grupos focales**

- Dirigir a los grupos focales es la responsabilidad del investigador profesional cualitativo contratado en el paso anterior.

También es responsabilidad de este experto informar sobre los grupos focales, tal como se acordó en el proceso de contratación.

A continuación se presenta un marco potencial para los informes:



## Revise los productos de los grupos focales

Ya sea en forma personal y/o por teléfono o correo electrónico, utilizando tecnologías 2.0 de la red.

- Trabaje con el equipo central de planificación para revisar los informes del grupo focal y considere las implicaciones de las conclusiones al camino del cambio. Las siguientes son algunas preguntas para plantear:

*“¿Hasta qué punto las conclusiones formuladas por los grupos focales aumentan o disminuyen la seguridad en la justificación del camino del cambio?”*

*“Sobre la base de las discusiones del grupo focal, ¿de qué manera se podría fortalecer el camino del cambio?”*

Modifique el camino del cambio en forma correspondiente, hasta que usted y el equipo central se decidan por el camino en que tienen la mayor seguridad.

## Integre en una matriz los conocimientos, actitudes y destrezas actuales y deseados

- Los próximos pasos en su trabajo con el equipo central son los siguientes:

Comenzando por los resultados inmediatos de más corto plazo de la última versión del diagrama de camino del cambio (es decir, el más bajo en el diagrama y aquel que debe lograrse primero), transferir los conocimientos, actitudes y destrezas, así como los supuestos sobre alternativas y barreras relacionados con cada resultado intermedio, hacia una matriz separada de supuestos (ver a continuación).

Resultado intermedio:			
	En la actualidad	Situación deseada	
¿Conocimiento del tema?			
¿Actitud hacia el tema?	1		2
Destrezas relacionadas con el tema			
¿Conocimientos, actitudes y destrezas relacionados con las conductas / opciones alternativas?			
Otras barreras / factores que afectan la conducta (por ejemplo, incentivos financieros)			

Según sea viable, continúe este proceso con el o los niveles de más largo plazo de los resultados intermedios.

- Una vez que la matriz de supuestos haya sido completada, anote lo siguiente en una hoja del rotafolio y déjela cerca para fácil referencia:

Objetivos de la encuesta:

- (1) ponga a prueba los supuestos sobre conocimientos, actitudes y destrezas, así como sobre alternativas y barreras de los interesados presentes;
- (2) recolecte información de línea base sobre lo anterior; y
- (3) recolecte información sobre canales apropiados y eficaces de CECOP.

### Diseñe las preguntas para la encuesta

- Ahora usted está listo para incluir a un experto en el diseño y la gestión de encuestas. Al igual que en la preparación para los grupos focales, informe al experto en encuestas



Para una introducción a la técnica de las encuestas, siga este [hipervínculo a la página 100](#)

**CONSEJO:** Aunque aquí se brinda alguna orientación, se le recomienda fuertemente que contrate a un experto local en encuestas para ayudarle a asegurar que la encuesta se ajuste de manera adecuada a su contexto y recursos.

Dependiendo de la escala y del tiempo de su plan de acción, usted podría desear continuar este proceso hacia el o los próximos niveles de resultados intermedios. Por ejemplo, si usted está desarrollando un plan anual de acción de CECOP para un sitio específico de Ramsar, usted podría desear poner a prueba los supuestos relacionados con todas las intervenciones de CECOP en este momento, aunque si usted está desarrollando un plan de acción de cinco años para humedales a nivel nacional, usted probablemente sólo se enfocaría en poner a prueba los supuestos relacionados con las intervenciones necesarias para el logro de los resultados intermedios de más corto plazo.

proporcionándole la información sobre los supuestos que usted desea poner a prueba, tal como se detalla en sus matrices de supuestos. El experto discutirá con usted lo siguiente:

- Los objetivos de la o las encuestas de interesados (ver la hoja del rotafolio en el paso anterior);
- El uso de encuestas no sólo como una oportunidad para validar la reflexión, sino también como intervenciones y oportunidades que influyen en el cambio de conducta. Las preguntas de las encuestas también tienen un potencial poderoso para influenciar;
- La metodología que los expertos proponen para la/ las encuesta/s, lo que incluye establecer quiénes serán las personas encuestadas y si se les entrevistará en forma personal, en línea, por teléfono, por otros medios o por una combinación de varios.
- El proceso para involucrar a los interesados en una encuesta, lo que incluye invitaciones y otra comunicación anterior para manejar las expectativas;
- Información importante relacionada con la elección de fechas y tiempos, lugares, montaje del salón y otros factores que podrían influir en la naturaleza de la participación;
- Los medios sugeridos para captar las respuestas de la encuesta (tales como, tomar notas o grabar en audio o video);
- Diseños de encuestas cualitativas y cuantitativas, sus implicaciones, tiempo de elaboración de informes y estructura de los mismos.

Habiendo llegado a un acuerdo sobre estos puntos (por escrito), proceda a trabajar con el experto en encuestas.

Revisen juntos una matriz completada de supuestos para uno de los resultados más inmediatos en su diagrama de camino del cambio. Comience por trabajar a lo largo de la columna 'En la actualidad', y para el supuesto en cada casilla completada en la matriz formule algunas preguntas para poner a prueba la validez del supuesto.

Al realizar lo anterior, recuerde a quiénes se propone encuestar y considere si el uso del lenguaje es apropiado. El experto en

El proceso de análisis de los resultados de la encuesta puede variar enormemente según la selección de tipos de preguntas de la encuesta y de su formulación. En general, las preguntas cuantitativas permitirán un procesamiento más rápido de la información que las preguntas cualitativas. Sin embargo, las preguntas cualitativas estimulan una imagen mucho más detallada de la situación a surgir, y con frecuencia incluyen información inesperada, lo que podría resultar vital para el éxito posterior de usted.

Compañeros de trabajo, miembros de los sindicatos, promotores comunitarios, líderes comunitarios y empresariales, empleados de otras organizaciones (asociadas), educadores y capacitadores, profesionales de los medios de comunicación, celebridades y encargados de tomar decisiones del gobierno, son sólo

encuestas se asegurará de que usted tome en cuenta la manera en que se propone manejar la encuesta y procesar los datos recolectados durante la misma.

Examine los fragmentos de las preguntas que se encuentran a continuación para informarse sobre el diseño de preguntas.

### **Fragmentos de preguntas sobre conocimientos**

- ¿Qué es un...? ¿Qué son las...? ¿Puede usted enumerar...? Enumere....
- ¿Qué beneficios obtiene usted de...?
- ¿Cómo puede usted...? ¿En dónde puede usted...?
- ¿Qué ocurriría (a...) si...? Explique cómo...
- ¿Cómo influye ... en ...? ¿Cuáles son los impactos en...?
- ¿Sabe usted por qué...? ¿Qué podría causar...?
- ¿Quién es responsable de...?
- ¿Qué está prohibido y qué es permitido?
- ¿Hay maneras de...? ¿Cuáles son?
- ¿Hay alternativas? ¿Cuáles serían algunas maneras diferentes de...?
- ¿Es posible...? ¿Hay ... y ... apropiados para...?
- ¿Se ha proporcionado asistencia técnica...?
- ¿Cómo se involucró a...?
- ¿Qué puede hacer... para apoyar...?

### **Fragmentos de preguntas sobre actitudes**

- ¿Le interesa a usted...?
- ¿Es esto importante para...? Por favor clasifique en orden de importancia para usted:...
- ¿Qué haría usted si...? ¿Cómo se sentiría si...?
- ¿Considera usted que hay necesidad de...? ¿Sería mejor o peor la vida (su vida) si...?
- ¿Considera usted que es mejor... o...? ¿Cuál es la opción de su preferencia? ¿Prefiere usted...?
- ¿Qué le motivaría a...? ¿Qué podría hacerle cambiar de idea?
- ¿Estaría usted dispuesto a...? En caso de..., ¿apoyaría usted...?
- ¿Desea usted que se le involucre?
- ¿Por qué lo desea / no lo desea?
- ¿Fue útil la asistencia técnica?

algunas de las personas que pueden tener una influencia poderosa en la conducta del grupo de interesados. Los medios por lo cuales pueden hacerlo podrían ser tan diversos como conversaciones casuales en la calle, programas de radio o programas para el desarrollo de destrezas formales. A lo largo del proceso de la encuesta, usted recolectará información relevante que surgirá a partir de las respuestas a las preguntas, quizás en forma inesperada.

### **Fragmentos de preguntas sobre destrezas**

- ¿Cómo emprendería usted...?
- ¿Sabe usted cómo...?
- ¿Qué destrezas tiene usted para...?
- ¿Qué experiencias tiene usted con...?
- ¿Alguna vez ha...?
- ¿Ha usted intentado...?
- ¿Qué destrezas necesitaría usted para...?
- ¿A quién conoce usted con las destrezas necesarias para...?
- ¿Quién requeriría nuevas destrezas para...?

- Trabaje en colaboración con el experto en encuestas para agregar algunas preguntas específicas sobre los canales de comunicación, educación y concienciación del público que son los más apropiados y los más eficaces con respecto al grupo específico de interesados. Examine los fragmentos de preguntas que se presentan a continuación para informarse sobre aspectos a considerar al diseñar estas preguntas.

### **Algunos fragmentos de preguntas sobre canales e intervenciones apropiados y eficaces de CECOP**

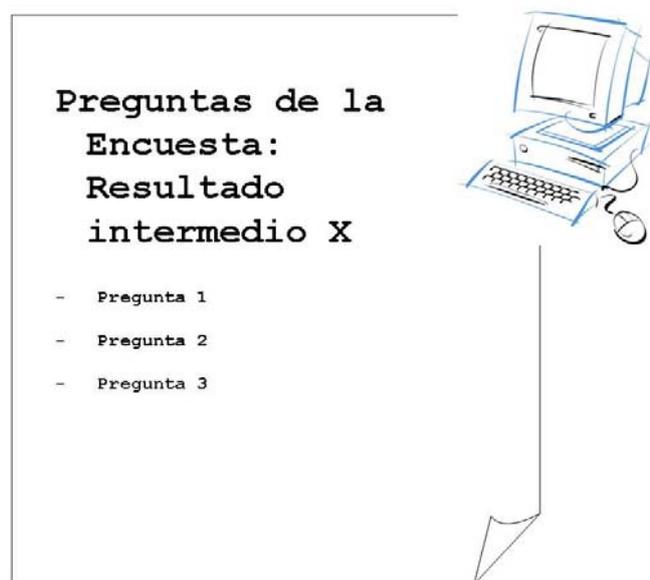
- ¿Quién sostiene conversaciones personales con el interesado / el grupo de interesados?
- ¿Cuándo, dónde y cómo se realizan estas conversaciones?
- ¿Quiénes son personas confiables e influyentes que son respetadas y escuchadas por los interesados / el grupo de interesados)?
- ¿En qué contextos hablan y 'actúan' estas personas confiables e influyentes (recordar que las acciones tienen un mayor peso que las palabras)?
- ¿Quién toma directamente los mensajes del público?
- ¿Cuáles medios utilizan para hacer esto de la manera más eficaz?
- Con relación al tema de los humedales, ¿qué es lo que hacen y dicen estas personas?

Se pueden redactar preguntas adicionales para poner a prueba en forma más específica la idoneidad de cualquier intervención de comunicación, educación y concienciación del público que se

tengan en cuenta. Al igual que los grupos focales, utilice preguntas que generen ejemplos sobre el lugar donde una intervención similar haya provocado un cambio exitoso de conducta: ¿Qué lo convirtió en un éxito?

## Pruebe y realice las encuestas

El experto en encuestas elaborará un documento por escrito, en donde describe las preguntas de la encuesta y la metodología con relación a los objetivos de la misma.

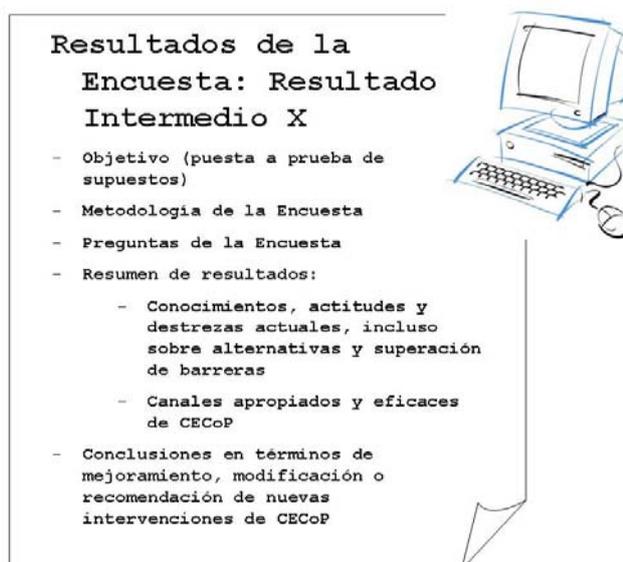


A continuación, el experto probará cada encuesta de interesados, seleccionando a algunas personas del grupo de interesados y para realizar con ellos una ejecución previa de la encuesta, asegurándose que las preguntas se entiendan claramente, controlando la viabilidad de la recolección de datos, revisando que se recolecte la información que se desea obtener. Según sea necesario, el experto en encuestas introducirá modificaciones en la encuesta y la volverá a poner a prueba hasta que esté seguro del diseño de la misma.

El experto ejecuta la encuesta. Luego, posteriormente a realizarse un análisis de la misma, se elabora un informe para resumir sus resultados (por resultado inmediato). Habrá que incluir información concisa sobre el objetivo de la encuesta (supuestos probados, etc.); metodología de la encuesta; preguntas de la encuesta; resultados en términos de conocimientos, actitudes y destrezas actuales (lo que incluye alternativas y superación de barreras); canales apropiados y

eficaces de comunicación, educación y concienciación del público; y conclusiones en términos de mejoramiento, modificación o recomendación de nuevas intervenciones. Esto debe ser acordado en el proceso de contratación.

A continuación se presenta un posible marco para los informes:



- Circule el resumen de los resultados de la encuesta entre el equipo central de planificación de la acción.

### Prepárese para el taller de ‘Ideas para la Acción’

➡ Para una perspectiva general diagramática del proceso completo de planificación de la acción, siga este hipervínculo a la página [10](#).

- Su paso siguiente es convocar al equipo central de planificación de la acción y trabajar con ellos para revisar el/los informe/s de la encuesta y prepararse para el taller siguiente, enfocándose en los posibles participantes.

Note que se recomienda altamente que usted también incluya a un facilitador profesional en esta etapa. Éste podría ser el facilitador del taller para múltiples interesados que se realizó anteriormente.

- Como aporte a esta conversación, refiérase a lo siguiente:
  - Las personas que se hayan identificado como capaces de ayudar en el proceso de aclaración y fortalecimiento de la planificación de la acción (Parte 1);
  - La matriz de interesados (Parte 1);
  - La lista de personas generada por los participantes en la sesión final del taller para múltiples interesados (Parte 2); y

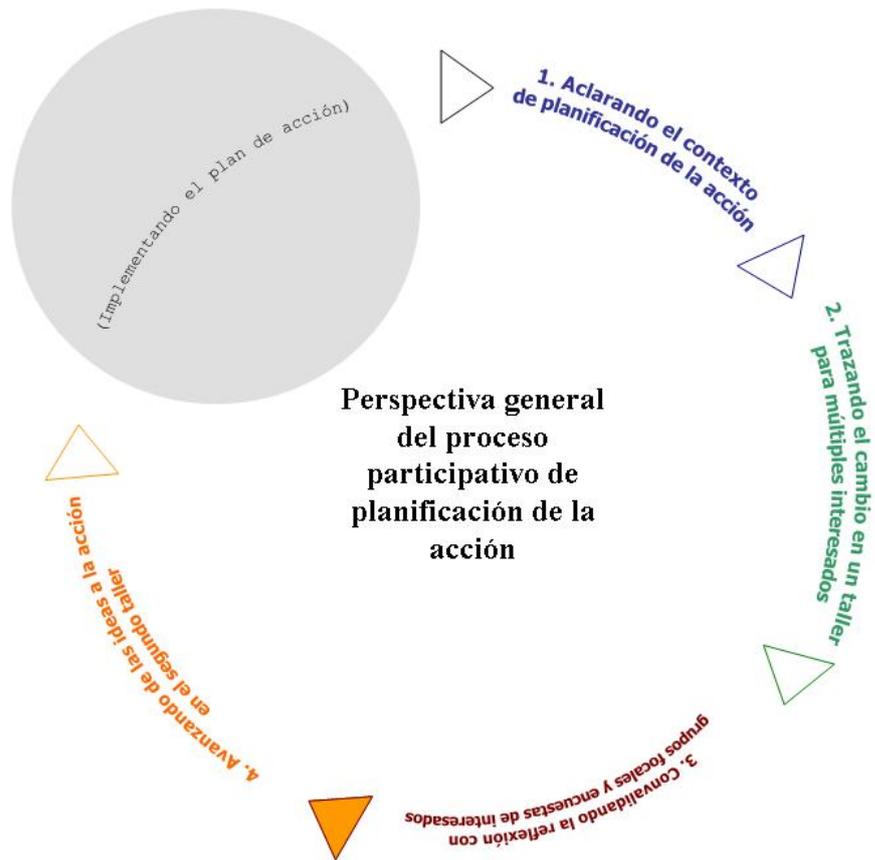
- Los resultados de los grupos focales y las encuestas que identifican importantes canales de intervención (tales como personas influyentes) (Parte 3).

Por último, redacte las invitaciones para el taller. En éstas, articule claramente el propósito del proceso (referirse al objetivo de planificación de la acción) y la naturaleza y el grado de participación –incluyendo cualquier toma de decisiones o información sobre la responsabilidad de la decisión–, a fin de manejar las expectativas de los interesados.

El facilitador profesional que usted contrate para ayudar con el taller de múltiples interesados debe tener la experiencia necesaria para ayudarle a mejorar el proceso y los mensajes de invitación para un mayor éxito.

Al igual que en la Parte 1, lea el contenido del recuadro: “Consejos para facilitar talleres de múltiples interesados”, para ayudarle a reflexionar sobre algunos de los temas relacionados con la identidad y diversidad cultural de los participantes. Considere la manera en que éstos pueden afectar en forma importante la planificación del taller, logística y comunicación.

## Parte 4: Segundo taller: Avanzando de las ideas a la acción



## Perspectiva general

En la cuarta y última parte del proceso de *planificación* de la acción, se realiza un segundo taller, facilitado profesionalmente, para múltiples interesados. Este último taller se basa en los resultados generados por las etapas anteriores y genera un plan de acción que ‘pertenece’ a interesados fundamentales que se comprometen a hacerse cargo de la implementación del plan y las modalidades de monitoreo y evaluación..

Es probable que algunos de los participantes hayan estado presentes en el primer taller. Otros podrían haber estado involucrados en los grupos focales de interesados y en las encuestas. Y por último, otros podrían haber sido recomendados a través de sus redes de contactos como personas muy interesadas y con grandes capacidades para ayudar con la planificación de la acción y el proceso de implementación. Por lo tanto, el taller comienza con una descripción del proceso hasta el momento.

Junto con el equipo central de planificación, usted presentará el diagrama mejorado de camino del cambio, además de información sobre conocimientos, actitudes y destrezas de los interesados (lo que incluye lo relacionado con conductas alternativas y la superación de barreras), así como canales de comunicación e intervenciones apropiados y eficaces, tal como se dedujo a partir de los grupos focales y las encuestas para interesados específicos.

A continuación, el facilitador invita a los grupos de participantes en el taller a examinar los resultados intermedios de más corto plazo en el camino del cambio y sugiere a las personas que adopten roles de liderazgo, colaboración y apoyo en la implementación de las intervenciones planificadas. Luego, los grupos trabajan en responder preguntas tales como: *¿Cómo sabremos que estamos actuando correctamente y cómo sabremos cuando hemos logrado con éxito nuestros resultados? ¿Qué oportunidades organizaremos para reflexionar, revisar y modificar nuestro plan a lo largo del camino? ¿A dónde iremos en adelante? ¿Cuáles son las próximas acciones que debemos emprender, quiénes son los actores de las mismas y cuáles son los tiempos correspondientes?*

En vez de intentar describir en detalle cada etapa del plan de acción, se genera una visión de largo plazo en un proceso de múltiples interesados. Luego, la reflexión se centra en los cambios necesarios para pasar de la situación actual a la visión deseada del futuro. A continuación, la atención se centra en describir con detalle las acciones necesarias para que las intervenciones logren los resultados intermedios a corto plazo. Las acciones relacionadas con los resultados intermedios posteriores no se planifican en esta primera etapa. Éstas serán planificadas en una etapa posterior, incorporando las lecciones aprendidas a partir de la reflexión, revisión y modificación de los planes de acción en la primera fase.

Los resultados derivados de este grupo de trabajo se dan conocer en la plenaria. Se abordan los comentarios y preguntas para su aclaración. Luego, el grupo discute los próximos pasos y la conversión de estas ideas en un plan de acción, así como el rol que juega el equipo central de planificación de la acción en este proceso en curso.

El taller cierra con un ejercicio de reflexión. Lo antes posible después del evento, se elabora un resumen por escrito junto con el plan de acción. Esto se comparte con el grupo que desarrollará la acción.

➔ Para orientación detallada, siga este hipervínculo a la página 79.

➔  Para una introducción a las técnicas utilizadas en la Parte 4, siga este hipervínculo la página 88

## Paso a paso: Segundo taller: Avanzando de las ideas a la acción

### Agenda del Taller

<b>Día I</b>			
09h00	<b>Sesión 1</b> <b>Bienvenida, presentaciones y principios</b> ➡ A la página 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación del facilitador y el equipo central (10 minutos)</li> <li>• Descripción del proceso hasta el momento (40 minutos)</li> <li>• Principios para el trabajo conjunto en el taller (5 minutos)</li> </ul>	Facilitador y Planificador de la acción/equipo central
09h55	<b>Sesión 2</b> <b>Asignación de los jefes y equipos de resultados</b> ➡ A la página 81	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los resultados de la encuesta por resultado intermedio</li> <li>• Trabajo en grupos pequeños para llenar un formato: ¿Quién está mejor equipado y en una mejor posición para dirigir, colaborar y apoyar el logro de cada resultado? (20 minutos)</li> <li>• Todos los participantes revisan el trabajo de otros grupos y agregan sus reflexiones (45 minutos)</li> </ul>	Facilitador
11h00	<b>Café</b>		
11h30	<b>Sesión 3</b> <b>Acuerdo de roles y responsabilidades</b> ➡ A la página 83	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de conclusiones de la Sesión 2 en un paseo por la galería tratando de lograr un acuerdo sobre los roles y responsabilidades sugeridos (30 minutos)</li> </ul>	(idem)
12h00	<b>Almuerzo</b>		
13h30	<b>Sesión 4</b> <b>Desarrollo del plan de acción</b> ➡ A la página 83	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del desarrollo en pequeños grupos en torno a los resultados (mientras que el equipo central trabaja en el proceso de planificación de la acción en conjunto) (60 minutos)</li> <li>• Presentación de informe a la plenaria (60 minutos)</li> </ul>	(idem)
15h30	<b>Café</b>		
16h00	<b>Sesión 5</b> <b>Recomendaciones, reflexiones y clausura</b> ➡ A la página 85	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen del día (10 minutos)</li> <li>• Círculo de cierre (40 minutos)</li> <li>• Palabras de cierre (10 minutos)</li> </ul>	Equipo central y Facilitador
15h00	<b>Final del día</b>		

**NOTA:** Se recomienda que contrate a un facilitador profesional (o dos) para dirigir el proceso del taller.



La Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) y redes afiliadas en todo el mundo:  
<http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3829>

Es importante revisar la planificación del taller -tal como se sugiere aquí- junto con el facilitador profesional que usted contrate. El facilitador le ayudará a adaptar el proceso y las técnicas al contexto, lo que incluye cultura, tamaño e historia del grupo, tiempo disponible, localización y lugar. Por esta razón, los tiempos sólo son ejemplos y la duración del taller puede oscilar considerablemente.

➡ Para una perspectiva general del proceso del taller, siga este hipervínculo a la página [77](#).

## **Bienvenida, presentaciones y principios**

➡ Para una perspectiva general diagramática del proceso completo de planificación de la acción, siga este hipervínculo a la página [10](#).

### *Sesión 1*

- El facilitador da la bienvenida a los participantes, se presenta y realiza una presentación del rol del facilitador en el proceso. Luego, el facilitador explica los objetivos del taller y brinda una rápida perspectiva general de la agenda del taller. A continuación, el facilitador le invita a usted y al equipo central a aportar algún contexto.
- Junto con el equipo central, usted (como principal planificador de la acción) describe el proceso de planificación de la acción hasta el momento, valorando la diversidad de contribuciones y aclarando la manera en que este taller se integra.

Proporcione una perspectiva general del contexto de planificación de la acción y de los roles y responsabilidades de los miembros del equipo central de planificación (tal como se resume en el informe elaborado al final de la Parte 1 de este proceso, después de la reunión del equipo central de planificación).

Describa el primer proceso del taller para múltiples interesados, pegando en las paredes algunos de los productos de este proceso. (Se pueden seleccionar varios y reescribirlos para facilitar su lectura a los recién llegados al proceso.)

Además, incluya una variedad de representaciones gráficas del paisaje, así como unas algunas de las historias de cambio que los participantes consideraron como los más importantes.

Presente algunos aspectos destacados de las visiones de paisajes

utilizados racionalmente. Comparta con el grupo información sobre los cambios de conducta a los que se concedió la más alta prioridad.

Introduzca el desarrollo de los caminos del cambio hacia el logro de una meta identificada a largo plazo, explicando que a partir del taller el equipo central de planificación ha estado utilizando grupos focales y encuestas específicas para interesados, para poner a prueba las ideas y reflexiones en los mismos, así como para recolectar datos de línea base.

Invite a un miembro del equipo central de planificación (a quien se le avisó con anterioridad) a resumir el proceso de planificación y gestión de los grupos focales y las encuestas; describir las conclusiones fundamentales; y presentar el diagrama mejorado del camino del cambio, con intervenciones propuestas de comunicación, educación y concienciación del público (tal como se resume en el informe elaborado al final de la Parte 3 de este proceso).

Reitere que este taller explorará la manera en que estas ideas se convertirán en acción.

## Asignar los roles de dirección y los equipos para los resultados

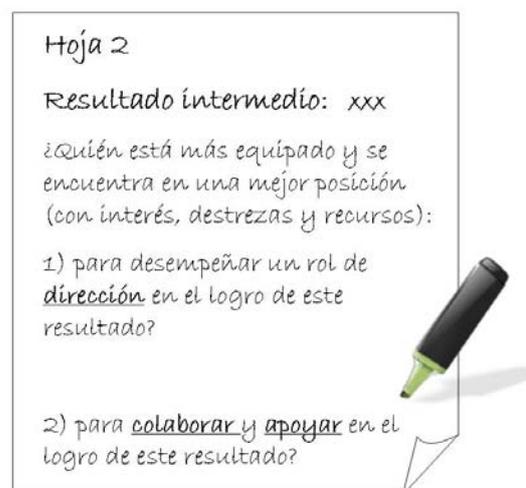
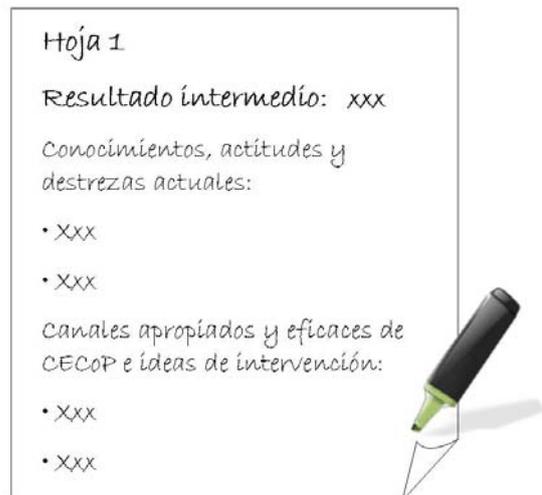


➔ Para una introducción a la técnica de carrusel, siga este [hipervínculo](#) a la página [101](#).

### *Sesión 2*

- Al dar inicio a la sesión siguiente, el facilitador explica que la intención es que el proceso de planificación e implementación de la acción sea lo más participativo posible, recordando al grupo los roles y responsabilidades de los miembros del equipo central de planificación antes de comenzar el ejercicio de recolección de sugerencias de otras personas que tomarán los roles de dirección y apoyo para el logro de los diferentes resultados intermedios.

El facilitador toma el resumen de los resultados de la encuesta para cada resultado intermedio en el diagrama del camino del cambio. Comenzando por los resultados intermedios de más corto plazo, el facilitador presenta dos hojas del rotafolio para cada resultado, preparadas con anterioridad (completar la primera con información de los informes resumidos de la Parte 3):



La segunda de estas hojas se coloca en un atril para rotafolio. La primera se coloca cerca de la segunda para referencia. Para cada resultado, estos pares de hojas se colocan en rotafolios alrededor del salón.

A continuación, el facilitador usa la técnica de carrusel para facilitar el proceso de recolección de sugerencias del grupo. Los pasos se describen a continuación.

Notas para el facilitador:

Solicite a todos los participantes que se acerquen al resultado intermedio de su elección (aquel por el cual tienen el mayor interés y energía). Los grupos deben ser aproximadamente del mismo tamaño.

En los pequeños grupos de autoselección, solicite a los participantes que inviertan 20 minutos en la sugerencia de respuestas a las preguntas (1) y (2) y que anoten éstas en la hoja del rotafolio, lo que incluye la capacidad en que las personas sugeridas pueden apoyar o colaborar respecto a un

resultado.

Luego, solicite a los participantes que avancen hacia el segundo resultado intermedio de su elección. En estos nuevos grupos de autoselección, solicite a los participantes que revisen las sugerencias del grupo anterior. Solicíteles que agreguen sus sugerencias a las anteriores utilizando un lapicero de otro color (15 minutos).

Vuelva a repetir este paso, con un tercer resultado intermedio y un tercer lapicero de color (15 minutos).

A continuación, solicite a todos los participantes que regresen al rotafolio del resultado intermedio con el que comenzaron y que revisen las sugerencias que agregaron los otros grupos (15 minutos).

## **Acordar roles y responsabilidades**

### *Sesión 3*

- En el paso siguiente, el facilitador encabeza un paseo por la galería. Todos los participantes avanzan de un resultado al siguiente, mientras que uno de los miembros de cada grupo presenta las conclusiones de la actividad del carrusel. Antes de avanzar al próximo resultado, el facilitador pregunta al grupo si están de acuerdo con los nombres sugeridos para los roles de dirección y apoyo para el resultado. En caso necesario, el facilitador organiza una rápida votación.

Si las personas propuestas se encuentran en el salón, el facilitador les pregunta si aceptan este rol. Luego, anota su respuesta en la hoja del rotafolio junto a su nombre.

Si las personas propuestas no se encuentran en el salón, el facilitador solicita al grupo que su próxima acción sea involucrar a las personas propuestas en estos roles y anota lo anterior junto a sus nombres en la hoja del rotafolio.

Dependiendo de las dimensiones del diagrama del camino del cambio y del número de resultados intermedios que el grupo desea abordar en esta etapa, el facilitador podría repetir la actividad de carrusel con otro grupo de resultados intermedios.

## **Desarrollar el plan de acción**

### *Sesión 4*

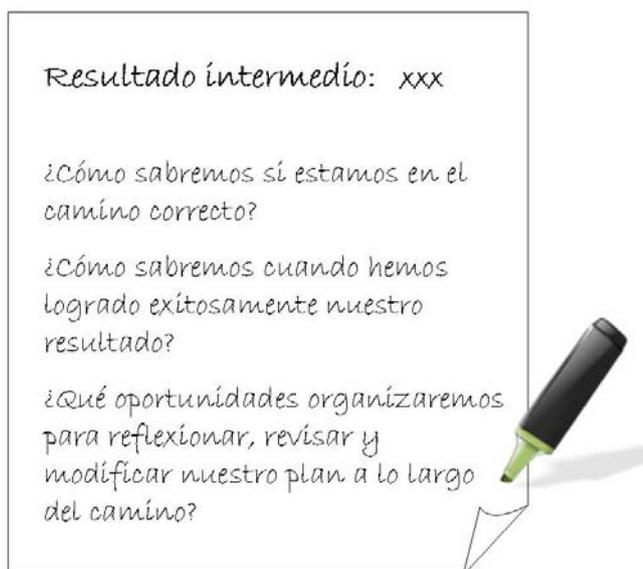
- A continuación, el facilitador reagrupa a los participantes alrededor de cada uno de los resultados intermedios de más

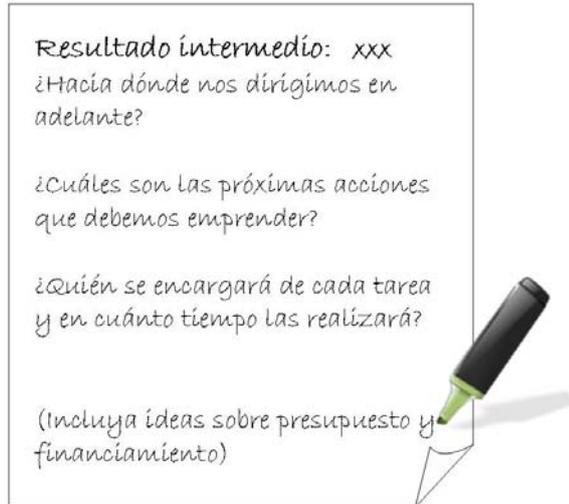
corto plazo en los rotafolios. Luego, incluye en cada grupo a participantes con roles de dirección y de apoyo. (Algunas personas podrían ser involucradas en más de un resultado y podría decidir cambiarse de grupo). A su vez, los miembros del equipo central de planificación se agrupan junto a un rotafolio.

Luego, el facilitador informa al grupo sobre el ejercicio siguiente, explicándoles que aunque los caminos del cambio abarquen desde el presente hasta el logro de la meta a largo plazo, sólo es significativo realizar una planificación detallada para las intervenciones y resultados a corto plazo. A medida que avanzamos, el sistema en el cual estamos trabajando cambiará. Por lo tanto, nuestra planificación tendrá que cambiar e incorporar lo que hemos aprendido en el camino. Por lo anterior, explica el facilitador, el ejercicio siguiente se centra en una planificación de la acción más detallada para las intervenciones necesarias, a fin de lograr los resultados prioritarios a corto plazo y determinar los indicadores de éxito. Los pasos se describen a continuación.

Notas para el facilitador:

Proporcione a cada grupo las hojas del rotafolio que se encuentran a continuación y concédalas una hora (60 minutos) para desarrollar sus planes de presentación ante el resto del grupo en la plenaria:





Mientras, el equipo central de planificación realiza del mismo ejercicio, sólo que no enfocado en un resultado intermedio sino en el proceso de planificación de la acción en conjunto.

Mientras los grupos trabajan, usted puede circular. Según sea necesario, hágales preguntas. ¿Cuáles son los costos que habrá que cubrir? ¿Qué fuentes de financiamiento se podrían abordar?

Cada grupo se toma 5 minutos para informar sobre sus planes ante el grupo entero en la plenaria. Después de cada informe, conceda 5 minutos para comentarios y preguntas de aclaración.

- Una vez que todos los grupos enfocados en los resultados intermedios han presentado sus informes, el facilitador invita al equipo central de planificación a presentar un informe sobre su trabajo en el proceso de planificación de la acción en conjunto.
- A continuación, se facilita una discusión que conducirá a una decisión de grupo sobre la mejor manera de captar las decisiones y acciones para su inclusión en el resumen del taller y el plan de acción resultante.

## Recomendaciones, reflexiones y clausura

Resumen: Usted (el facilitador) podría ser uno de los Puntos Focales de CECOP de Ramsar (si no es el facilitador), u otra persona.

### Sesión 5

- Al igual que en el primer taller para múltiples interesados, el facilitador le cede la palabra a usted y al equipo central de planificación para brindar al grupo un breve resumen del día.
- Usted agradece a todos los participantes por su tiempo, así como por su energía positiva, ideas y visión, y reitera las acciones de seguimiento que usted y el resto del equipo central de planificación llevarán a cabo (tal como se informó en la sesión



Para una introducción a la técnica del círculo de cierre, siga este hipervínculo a la página [98](#).

anterior).

Decida por adelantado quién es la persona idónea para presentar este resumen. Es importante que, independientemente de quién sea la persona que haga el resumen, ésta deberá tener una idea clara del proceso y su fundamento, así como de los pasos hacia el futuro. Además, deberá hablar con energía positiva y a manera de satisfacer a los participantes e inspirarles seguridad (10 minutos).

Por último, para las reflexiones finales de los participantes, el facilitador usa la técnica del círculo de cierre. Los pasos se describen a continuación:

Indique a las personas que permanezcan de pie en un círculo. Traiga un objeto (como por ejemplo, una pelota suave) que se pueda lanzar entre los participantes para asignar el turno para la próxima intervención. Pregunte a los participantes:

*“¿Qué les dirán ustedes a las personas sobre este taller?”*

Y luego:

*“¿Qué será lo primero que usted hará para que este plan de acción funcione?”*

Anote las respuestas a estas preguntas en el rotafolio.

La asignación de tiempo para esta sesión debe ser proporcional al número de personas en el grupo (aproximadamente entre 1 y 2 minutos por persona).

Diga unas breves palabras de clausura, volviendo a agradecer a los participantes y describiendo el proceso de seguimiento y elaboración de informes (5 minutos).

## Documente el plan de acción

- Es importante que, tan pronto como sea posible después del taller, usted trabaje con el equipo central de planificación para elaborar un informe conciso y un plan de acción. A continuación se presenta un posible marco:

**Resumen del taller:  
Ideas para la acción**

Objetivo

- Resumen del proceso
- Aspectos destacados de la discusión
- Decisiones por resultado intermedio
  - Roles y responsabilidades: de dirección y de apoyo/colaboración
  - Indicadores del éxito
  - Oportunidades para reflexionar, revisar y modificar los planes
  - Próximas acciones: quién, qué, para cuándo
- Roles de decisión y próximas acciones del equipo central de planificación



**Plan de acción de  
CECoP**

- Objetivo: meta a largo plazo
- Diagrama de Camino del Cambio y Calendario
- Intervenciones de CECOP
- Roles y responsabilidades
- Indicadores del éxito
- Oportunidades para reflexionar, revisar y modificar el plan
- Próximas acciones: quién, qué, para cuándo



**Dé a conocer e implemente el plan**

- Para orientación sobre este aspecto, ver el Plan de Acción que usted documentó en el paso anterior.

Si necesita más ayuda en esta etapa, trate de obtenerla a través del juego de herramientas CECOP-CDB o de alguno de los otros recursos descritos en el Anexo de esta guía.

¡Buena suerte! Con la gran preparación para llegar hasta este punto, usted está encaminado al éxito.

# Técnicas para facilitar grupos

(en orden cronológico)



Técnicas: *‘Cualquier objeto o destreza que se utilice para facilitar una tarea o un trabajo en particular’.*

➔ Para información sobre la manera y el motivo de selección de estas técnicas, siga este hipervínculo a la página [10](#).

## Resumen:

**Generando principios para el proceso de grupo:** Facilitar a un grupo de personas que identifican y respetan características de procesos de grupo exitosos, explorando preferencias de conducta, acordando la forma de trabajo conjunto y ayudando a crear un contexto que se caracterice por una mayor comprensión y confianza.

➔ Para información sobre esta técnica, siga este hipervínculo a la página [90](#).

**Representación gráfica de un paisaje:** Facilitar el intercambio y aprendizaje sobre la variedad de características de un paisaje de interés y valor para diferentes personas, apreciando las diferencias y similitudes de perspectivas e involucrando activamente a las personas que prefieren la comunicación y los enfoques de aprendizaje visuales.

➔ Para información sobre esta técnica, siga este hipervínculo a la página [91](#).

**Narración de historias sobre cambios importantes:** Facilitar a un grupo de personas que intercambian, valoran y aprenden de las experiencias de cambio, conectando a las personas entre sí en un proceso empoderador e interesante en donde se reconoce y valora la experiencia de cada persona individual.

➔ Para información sobre esta técnica, siga este hipervínculo a la página [92](#).

**Visión apreciativa del futuro:** Facilitar a un grupo de personas para imaginarse y explorar escenarios deseables para el futuro (lo que incluye conductas relacionadas), entusiasmando, reforzando y preparando a las personas para movilizarse hacia la acción mediante la invocación de posibilidades futuras.

➔ Para información sobre esta técnica, siga este hipervínculo a la página [93](#).

**Presentación de prioridades y percepción de patrones:** Facilitar a un grupo de personas que intercambian y aprenden sobre las mutuas prioridades como parte de un proceso participativo de planificación, permitiendo que una gran cantidad de información se recolecte, agrupe y comunique con rapidez y claridad.

➔ Para información sobre esta técnica, siga este hipervínculo a la página [94](#).

**Trazo de diagramas de caminos del cambio:** Facilitar a un grupo de personas que reflexionan sobre el proceso que se requiere para alcanzar una meta futura a largo plazo, identificando y abordando supuestos de las personas sobre el cambio y permitiendo que una

lógica compleja sea captada y comunicada a través de un diagrama de fácil lectura.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página 95.

**Indicación de seguridad:** Facilitar a un grupo de personas que expresan seguridad alta, moderada o baja en diferentes aspectos de un concepto (o conceptos), creando un ambiente seguro para la expresión de reflexiones lógicas o emocionales, centradas en los hechos o creativas.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página 96.

**Ver para aprender:** Facilitar a un grupo de personas que notan y comparten su aprendizaje y reflexionan sobre el mismo, ayudando a comprometer el aprendizaje con la memoria y aumentar la sensibilidad al diseño eficaz del proceso de comunicación y aprendizaje.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página [97](#).

**Retroalimentación de círculo de cierre:** Facilitar a un grupo de personas que intercambian comentarios sobre el diseño, administración y/o resultados del proceso del cual forman parte, valorando diferentes perspectivas, reacciones a los procesos y resultados derivados de los mismos; y uniendo a las personas y fortaleciendo la identidad del grupo.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página [98](#)

**Puesta a prueba de conceptos en grupos focales:** Facilitar el proceso de recolección de retroalimentación e información sobre las actitudes y perspectivas de los participantes, involucrando a las personas en la reflexión, comunicación y aprendizaje sobre el tema del grupo focal.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página [99](#).

**Encuesta de interesados:** Facilitar la recolección de datos para poner a prueba los supuestos sobre conocimientos, actitudes y destrezas de los interesados, involucrando a las personas en la reflexión, comunicación y aprendizaje sobre el tema de la encuesta.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página [100](#).

**Recolección de sugerencias en un carrusel:** Facilitar a un grupo de personas que contribuyen simultánea e iterativamente ideas a una serie de temas, maximizando la participación y permitiendo a todos expresar su opinión, contribuyendo con eficacia a todos los temas bajo discusión.

➡ Para información sobre esta técnica, siga este [hipervínculo](#) a la página [101](#).

# Todas las técnicas



## Generando principios para procesos de grupo

Rol principal de la técnica

La generación de principios para procesos de grupo es una técnica que se utiliza para facilitar a un grupo de personas que identifican y respetan características de procesos de grupo exitosos.

Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)

El uso de la generación de principios ayuda a las personas en un grupo a explorar preferencias de conducta y acordar la forma de trabajo conjunto. Como tal, ayuda a crear un contexto que se caracteriza por una mayor comprensión y confianza.

Aplicación en la planificación para la acción

En la sesión inaugural del primer taller para múltiples interesados, los participantes comparten, captan y agrupan reflexiones sobre las dos características más importantes de los procesos de grupo exitosos. Luego, discuten y modifican la lista hasta acordar los principios del grupo.

Descripción detallada del uso de la técnica

➡ Siga este hipervínculo a la página [50](#).

Otras aplicaciones

- Esta técnica se puede utilizar al comienzo de un proceso de grupo o puede ser valioso introducirla en un proceso en curso donde una situación de dinámica de grupo constituye una amenaza para el logro exitoso de los objetivos.
- A medida que el grupo avanza con una tarea, el hecho de volver periódicamente a sus principios de proceso de grupo puede facilitar las discusiones y afinar la manera en que el grupo trabaja.
- La generación de principios también se puede usar al final de un proceso de grupo, reflexionando sobre las características exitosas de la manera en que el grupo trabajó conjuntamente y captando recomendaciones y conocimientos aprendidos para procesos futuros.



## Representación gráfica de un paisaje

Rol principal de la técnica

La representación gráfica de un paisaje es una técnica utilizada para facilitar el intercambio y aprendizaje sobre la variedad de características de un paisaje de interés y valor para diferentes personas.

(El término ‘paisaje’ puede referirse a paisajes físicos y/o no físicos, tales como el paisaje cultural o político).

Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)

El uso de la representación gráfica ayuda a las personas a apreciar las diferencias y similitudes de perspectivas. Además, ayuda a involucrar activamente a las personas que prefieren la comunicación y los enfoques de aprendizaje visuales.

Aplicación en la planificación para la acción

Al principio del primer día del primer taller para múltiples interesados, cada participante produce y presenta su representación gráfica de la cuenca fluvial y el paisaje de humedales. Luego, el grupo discute sus observaciones.

Descripción detallada del uso de la técnica

➡ Siga este hipervínculo a la página [41](#)

Otras aplicaciones

- Esta técnica se puede utilizar a lo largo de procesos participativos de aprendizaje sobre un paisaje, explorando y comparando visiones y escenarios de paisajes en el futuro y la toma de decisiones de múltiples interesados respecto a los cambios en los paisajes.
- La producción colectiva de una representación gráfica del paisaje es común, en especial cuando todos los participantes provienen del mismo paisaje (en vez de que cada participante del proceso produzca un mapa personal del paisaje, tal como en este caso). La naturaleza participativa de la producción de una representación gráfica colectiva de este tipo puede ser valiosa para el proceso de aprendizaje.
- Los elementos gráficos oscilan entre dibujos hechos a mano en comunidades rurales y la construcción de ‘mapas’ científicos que emplean datos generados por sistemas mundiales de información y utilizan las últimas tecnologías de información y comunicación para simular y modelar la dinámica de los sistemas.



Recursos en línea

Participatory Land Use Mapping (LGC):

[http://www.lgc.org/freepub/land\\_use/participation\\_tools/landuse\\_mapping.html](http://www.lgc.org/freepub/land_use/participation_tools/landuse_mapping.html)

Participatory Modelling (three city case study):

<http://www.ingentaconnect.com/content/whp/ev/2003/00000012/00000002/art00006>

Participatory Modelling in NRM:

<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a725291077~db=all~jumtype=rss>



## Narración de historias sobre cambios importantes

Rol principal de la técnica

La narración de historias sobre cambios importantes es una técnica utilizada para facilitar a un grupo de personas que intercambian, valoran y aprenden de las experiencias de cambio.

Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)

El uso de la narración de historias conecta a las personas entre sí en un proceso empoderador e interesante. Al invitar a todos a relatar una historia se reconoce y valora la experiencia de cada persona individual respecto al cambio.

Aplicación en la planificación para la acción

El primer día del primer taller para múltiples interesados, la narración de historias sigue a la representación gráfica del paisaje. Cada participante relata una historia sobre el cambio más importante que afecta la sostenibilidad de los humedales del paisaje. Luego, el grupo discute la importancia de las historias.

Descripción detallada del uso de la técnica

➡ Siga este hipervínculo a la página [43](#).

Otras aplicaciones

- Los usos de la narración de historias son diversos y pueden incluir el fortalecimiento de comunidades, la ayuda a la reflexión, la transferencia de aprendizaje práctico y el aprovechamiento de experiencias.
- Un uso interesante de la técnica a lo largo de un proyecto o ciclo de programa es en forma del monitoreo y la evaluación participativa, a lo que se conoce como ‘el cambio más importante’. En el cambio más importante, se involucra a muchos interesados en el relato de historias sobre los cambios más importantes que ellos han presenciado en un paisaje durante un tiempo determinado. Además, se les involucra en el análisis de esta rica fuente de información sobre resultados e impacto, identificando resultados inesperados y analizando valores prevalecientes relacionados con lo que constituye el cambio ‘más importante’.
- Las historias futuras en donde los grupos crean y narran colectivamente historias respecto a los cambios importantes en el futuro –como si éstos ya hubieran ocurrido– también pueden ser impactantes (ver ‘Visión’, más adelante).
- Una Investigación Apreciativa (Appreciative Inquiry - AI) –un enfoque participativo para la generación de un cambio positivo mediante la búsqueda, aprecio y apalancamiento de todo lo que funciona correctamente– la narración de historias sobre un tema determinado es, en el mejor de los casos, una técnica fundamental y constituye el primer paso en el ciclo de cuatro etapas de la Investigación Apreciativa, conocido como ‘descubrir’.



Recursos en línea

Most Significant Change:

<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Story Guide: Building Bridges Using Narrative Techniques:

[http://www.deza.ch/ressources/resource\\_en\\_155620.pdf](http://www.deza.ch/ressources/resource_en_155620.pdf)

Appreciative Inquiry: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>



## Visión apreciativa del futuro

Rol principal de la técnica	La visión apreciativa del futuro es una técnica utilizada para facilitar a un grupo de personas para imaginarse y explorar escenarios deseables para el futuro (lo que incluye conductas relacionadas).
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	El uso de la visión apreciativa ayuda a entusiasmar y reforzar a las personas. La exploración sobre visiones creativas y deseables del futuro libera a las personas del pasado, viendo hacia adelante e invocando posibilidades futuras. Al hacer esto en forma colectiva se contribuye a la preparación al grupo para su movilización hacia la acción.
Aplicación en la planificación para la acción	Dentro y entre grupos pequeños, los participantes describen un paisaje en una fecha específica en el futuro, en la cual los humedales se usarán en forma racional. Luego, el grupo discute las diferentes visiones. Esto se basa en reflexiones anteriores sobre características interesantes y valiosas del paisaje y sobre historias de cambios importantes.
Descripción detallada del uso de la técnica	➡ Siga este hipervínculo a la página <a href="#">45</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• La visión del futuro es una técnica fundamental en la Investigación Apreciativa, un enfoque participativo para la generación de un cambio positivo mediante la búsqueda, aprecio y apalancamiento de todo lo que funciona correctamente. La técnica constituye el segundo paso en el ciclo de cuatro etapas de la Investigación Apreciativa, conocido como ‘soñar’.</li><li>• La visión es también es una técnica utilizada comúnmente en procesos de planificación en donde, partiendo de la identificación precisa de un escenario futuro específico, se reconstruye su desarrollo a la inversa y se determinan los cambios requeridos para lograr el mismo. Frecuentemente, esto se denomina enfoque ‘normativo’, de ‘mapeo en retroceso’ o de ‘prospectiva inversa’ (contrario a los enfoques que intentan predecir el futuro en base al análisis de tendencias actuales).</li><li>• Desde los pequeños ejercicios de consolidación de equipos hasta la planificación multisectorial a gran escala, esta técnica puede ser valiosa al aplicarla para generar entusiasmo y energía positiva con relación al posible éxito en el futuro.</li></ul>



Recursos en línea

Appreciative Inquiry: <http://appreciativeinquiry.case.edu/Normative/>  
backcasting approaches to planning:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Futures\\_studies](http://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies)



## Presentación de prioridades y percepción de patrones

Rol principal de la técnica	La presentación de prioridades y percepción de patrones es una técnica utilizada para facilitar grupos de personas que intercambian prioridades y que aprenden mutuamente sobre las mismas como parte de un proceso participativo de planificación.
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	El uso de esta técnica ayuda a las personas a percibir el grado de alineación que existe en términos de las prioridades de los miembros del grupo y permite recolectar, agrupar y comunicar una gran cantidad de información con rapidez y claridad.
Aplicación en la planificación para la acción	Cada participante prioriza (en un máximo de tres hojas de papel) los tres cambios de conducta más importantes que en su opinión considera necesarios para alcanzar la meta del paisaje de humedal. Luego, los agrupan y discuten los patrones que emergen.
Descripción detallada del uso de la técnica	➡ Siga este hipervínculo a la página <a href="#">49</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Más allá de intercambiar y aprender sobre las prioridades de los miembros del grupo, esta técnica para establecer un orden de prioridades en forma participativa también puede facilitar la toma de decisiones.</li><li>• Los productos generados a partir del proceso agrupación y establecimiento de un orden de prioridades se pueden utilizar como aportes a una discusión de toma de decisiones. Como alternativa, el proceso de presentación de prioridades se puede comparar con la ‘votación’ en el proceso de toma de decisiones.</li><li>• Otra opción es agregar una etapa de ‘votación’, en donde los participantes revisan los grupos de prioridades y luego votan respecto a los más importantes.</li></ul>



## Trazo de diagramas de caminos del cambio

Rol principal de la técnica	El trazo de diagramas de caminos del cambio es una técnica que se utiliza para facilitar a un grupo de personas la reflexión sobre el proceso (intervenciones y resultados) que se requiere para alcanzar una meta futura a largo plazo.
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	El uso del trazo de diagramas de caminos del cambio ayuda a identificar y abordar supuestos de las personas sobre el cambio hacia la meta futura a largo plazo. Además, permite captar y comunicar una lógica compleja a través de un diagrama de fácil lectura.
Aplicación en la planificación para la acción	Tras el intercambio de historias de cambio y visiones de un paisaje con humedales utilizados racionalmente, se pasa a reflexionar sobre el proceso de la realización de los cambios deseados. Además, los participantes trabajan en grupos pequeños para sugerir los diagramas del camino del cambio y para discutir su razonamiento.
Descripción detallada del uso de la técnica	➡ Siga este hipervínculo a la página <a href="#">50</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• El trazo de diagramas de los caminos del cambio es una técnica fundamental en el enfoque de planificación de cinco etapas de la Teoría del Cambio (Theory of Change - TOC), que comienza con la identificación y sigue con el trazo en mapas a partir de una meta a largo plazo.</li><li>• Además de utilizar el trazo de diagramas de los caminos del cambio al comienzo de un proceso de planificación, esto se puede introducir posteriormente para articular y poner a prueba la teoría (la lógica) de un plan que ya fue redactado en borrador. Luego, este borrador se puede fortalecer en forma correspondiente.</li><li>• El trazo de diagramas del camino del cambio también se puede realizar en forma retroactiva como parte de un proceso de evaluación y aprendizaje. Con frecuencia, éste se basa en una revisión de la bibliografía de planificación, al tratar de encontrar pruebas de la teoría del cambio y de indicadores apropiados para medir los resultados y analizar el rendimiento.</li></ul>



### Recursos en línea

Teoría del Cambio: <http://www.theoryofchange.org/html/basics.html>  
ActKnowledge: <http://www.actknowledge.org/theoryofchange/tocintro.html>  
Ejemplo - Project Superwomen: [http://www.theoryofchange.org/Superwomen\\_Example.pdf](http://www.theoryofchange.org/Superwomen_Example.pdf)



## Indicación de seguridad

Rol principal de la técnica	La indicación de seguridad es una técnica que se utiliza para facilitar a un grupo de personas que expresan seguridad alta, moderada o baja respecto a diferentes aspectos de un concepto (o conceptos).
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	El uso de esta técnica ayuda a crear un ambiente seguro para que las personas expresen seguridad o duda sobre un concepto, basados en una reflexión lógica o emocional, centrada en los hechos o creativa.
Aplicación en la planificación para la acción	Los participantes trabajan en forma colectiva para indicar los niveles de seguridad en diferentes aspectos (justificaciones, ideas de intervención, etc.) de los diagramas de camino del cambio mediante el uso de códigos de color rojo, amarillo y verde. La seguridad baja sugiere si se debe dar prioridad a la investigación adicional para validar la reflexión.
Descripción detallada del uso de la técnica	➡ Siga este hipervínculo a la página <a href="#">56</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• La indicación de seguridad es una técnica útil en muchos contextos en donde se exploran nuevos conceptos. También es útil cuando se revisan los conceptos existentes.</li><li>• La técnica se puede modificar para ayudar a facilitar a un grupo de personas que expresan otros sentimientos o estados, tales como los niveles de energía o motivación relacionados a aspectos de proyectos o programas (por ejemplo). Como tal, ésta también puede ser muy útil en el contexto de la reflexión durante la implementación o después de la misma.</li></ul>



## Ver para aprender

Rol principal de la técnica	Ver para aprender es una técnica utilizada para facilitar a un grupo de personas que notan y comparten su aprendizaje y reflexionan sobre el mismo.
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	El uso de esta técnica ayuda a las personas a centrarse en su aprendizaje. Notar e intercambiar el aprendizaje ayuda a comprometerlo con la memoria. Involucrar a las personas en prácticas de reflexión aumenta su sensibilidad hacia el diseño de procesos eficaces de comunicación y aprendizaje.
Aplicación en la planificación para la acción	En la sesión de cierre del taller, los participantes trabajan en grupos para enumerar la mayor cantidad posible de técnicas de comunicación, educación y concienciación del público, y luego discutir en la plenaria su aprendizaje sobre los usos de las técnicas, lo que incluye la manera en que éstas podrían utilizarse en otros procesos.
Descripción detallada del uso de la técnica	➡ Siga este hipervínculo a la página <a href="#">59</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• En vez de utilizar esta técnica al final del taller u otro proceso, puede introducirse al comienzo de un proceso, informando a los participantes para que noten, capten e intercambien su aprendizaje a lo largo de la actividad.</li><li>• Los medios para reflexionar e intercambiar el aprendizaje incluyen la anotación rápida en el rotafolio para captar una serie de conversaciones informales y notas detalladas a manera de diario en un ‘blog’ en la red durante un período de tiempo prolongado.</li></ul>



### Recursos en línea

Informal Education (infed) – Exploring Reflection and Learning: <http://www.infed.org/foundations/w-inf4.htm>  
Facilitating reflection: A Manual for Leaders and Educators: [http://www.uvm.edu/~dewey/reflection\\_manual/activities.html](http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/activities.html)  
Reviewing by numbers: Facilitating reflection in small and large groups: <http://reviewing.co.uk/articles/reviewing-by-numbers.htm>



## Retroalimentación de círculo de cierre

Rol principal de la técnica	La retroalimentación de círculo de cierre es una técnica utilizada para facilitar a un grupo de personas que intercambian comentarios sobre el diseño, la gestión y/o los resultados del proceso del cual han formado parte.
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	La retroalimentación del círculo de cierre ayuda a reconocer y valorar diferentes perspectivas, reacciones a los procesos y resultados derivados de los mismos. Además, el círculo ayuda a fortalecer la identidad del grupo uniendo a las personas.
Aplicación en la planificación para la acción	Al acercarse la conclusión de los talleres, los participantes se organizan en un círculo de pie y se pasan un objeto mientras responden a la pregunta: “¿ <i>Qué les dirán ustedes a las personas sobre este taller?</i> ”
Descripción detallada del uso de la técnica	➡ Siga estos hipervínculos a las páginas 60 y <a href="#">86</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es común variar el tamaño del círculo (en términos del número de personas) y, por lo tanto, el número de círculos de cierre (sustituyendo a un círculo para el grupo entero con numerosos círculos más pequeños), y reemplazando a personas paradas con círculos de personas sentadas. Esto podría depender del tamaño del grupo, las preferencias culturales y los niveles de confianza y comodidad.</li></ul>



### Recursos en línea

Facilitating reflection: A Manual for Leaders and Educators: [http://www.uvm.edu/~dewey/reflection\\_manual/activities.html](http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/activities.html)  
International Association of Facilitators: <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3384>  
Facilitation blog: <http://facilitation.start4all.com/>



## Puesta a prueba de conceptos en grupos focales

Rol principal de la técnica	Los grupos focales constituyen una técnica utilizada para facilitar el proceso de puesta a prueba de los conceptos, recolección de retroalimentación e información sobre las actitudes y perspectivas de los participantes.
Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)	El uso de grupos focales ayuda a involucrar a las personas en la reflexión, comunicación y aprendizaje sobre el tema del grupo focal. Como tales, los grupos focales en sí son intervenciones de comunicación, educación y concienciación del público con potencial para influir en el cambio.
Aplicación en la planificación para la acción	El equipo central de planificación utiliza a los grupos focales para poner a prueba las justificaciones en los diagramas de camino del cambio generados durante el taller para múltiples interesados. Se hace énfasis en poner a prueba aquellos aspectos de los caminos del cambio en donde los participantes del taller expresaron una baja seguridad.
Descripción detallada del uso de la técnica	➔ Siga este hipervínculo a la página <a href="#">66</a> .
Otras aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque los grupos focales se usan principalmente para facilitar el proceso de prueba de conceptos y la recolección de retroalimentación en las etapas de planificación de un proyecto, pueden usarse de manera similar para verificar los progresos hechos como parte del monitoreo y la evaluación.</li><li>• Utilizados a lo largo de un proceso, los grupos focales se convierten en una herramienta importante como parte de un enfoque de gestión adaptativa.</li></ul>
 Recursos en línea	Contenido del juego de herramientas de la CECoP del CDB sobre la inclusión de interesados mediante el uso de grupos focales: <a href="http://www.cepatoolkit.org/">http://www.cepatoolkit.org/</a>



## Encuesta de interesados

Rol principal de la técnica

La encuesta de interesados es una técnica utilizada para facilitar la recolección de datos para poner a prueba los supuestos sobre conocimientos, actitudes y destrezas.

Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)

El uso de encuestas de interesados ayuda a involucrar a las personas en la reflexión, comunicación y aprendizaje sobre el tema de la encuesta. Las propias encuestas son intervenciones de comunicación, educación y concienciación del público con potencial para influir en el cambio.

Aplicación en la planificación para la acción

Mediante el uso de encuestas específicas para los interesados, el equipo central de planificación pone a prueba supuestos y recolecta datos de línea base sobre conocimientos, actitudes y destrezas de los interesados respecto a los humedales; los canales más apropiados y eficaces de de comunicación, educación y concienciación del público; y la idoneidad de las intervenciones que se tienen en mente.

Descripción detallada del uso de la técnica

➔ Siga este hipervínculo a la página [69](#).

Otras aplicaciones

- Con frecuencia, las encuestas de interesados se aplican a los procesos de monitoreo y evaluación. Tras recolectar datos de línea base en la etapa de planificación, los resultados posteriores de la encuesta se pueden comparar directamente y el análisis supone una contribución importante a la gestión adaptativa ulterior.
- Utilizadas a lo largo del proceso, las encuestas apoyan los procesos de aprendizaje, tanto los del entrevistador (o de su contratista) como los del entrevistado.



Recursos en línea

Contenido del juego de herramientas de CECOP del CDB sobre tipos de entrevista, técnicas y demás investigación en grupos objetivo y métodos de análisis: <http://www.cepatoolkit.org/>



## Recolección de sugerencias en un carrusel

Rol principal de la técnica

La recolección de sugerencias en un carrusel es una técnica utilizada para facilitar a un grupo de personas que contribuyen en forma simultánea e iterativa ideas a una serie de temas.

Algunos roles secundarios de la técnica (mantenimiento del proceso)

El uso del carrusel para recolectar sugerencias ayuda a dividir a un gran grupo en grupos de trabajo menores y, por lo tanto, maximizar la participación. Además, permite a todos expresar su opinión, contribuyendo con eficacia a todos los temas bajo discusión.

Aplicación en la planificación para la acción

En el segundo taller, el carrusel se usa para recolectar sugerencias de todos los participantes sobre las personas mejor equipadas y en la mejor posición para dirigir, colaborar y apoyar el logro de los diferentes resultados intermedios cuya prioridad se estableció con anterioridad.

Descripción detallada del uso de la técnica

➡ Siga este hipervínculo a la página [81](#).

Otras aplicaciones

- El carrusel es una técnica útil en muchos contextos en donde el propósito es recolectar con eficacia y eficiencia ideas relacionadas al número de preguntas o temas de todos los participantes en un grupo.
- La técnica se puede modificar de maneras interesantes. Las variaciones, aparentemente interminables, pueden incluir desde el trabajo con un rotafolio de texto hasta materiales visuales o maquetas en tres dimensiones; desde una rotación secuencial de grupos pequeños (de un tema a otro en sentido de las agujas del reloj alrededor del salón) hasta una secuencia de autoselección; desde una rápida actividad de lluvia de ideas hasta una discusión más prolongada y detallada.

# El contexto de los acuerdos ambientales multilaterales (AAM) para esta Guía

## La Guía y el Programa de CECOP de Ramsar CEPA

El Programa de CECOP es un instrumento para proporcionar orientación a las Partes Contratantes, la Secretaría de Ramsar, los Socios de Organizaciones Internacionales (International Organization Partners - IOPs) de la Convención, otras ONGs, organizaciones comunitarias, interesados locales y otras en el desarrollo de acciones apropiadas para apoyar la implementación de la Convención a niveles internacionales, regional, nacional y local.

*Visión: Que la gente pase a la acción en pro del uso racional de los humedales.*

**La guía contribuye al logro de las metas del Programa de CECOP por medio de lo siguiente:**

1. Proporcionando a la CECOP técnicas y orientación del proceso para preparar estratégicamente planes eficaces de acción de la CECOP a nivel nacional y local, relacionados con los humedales y que se benefician de la participación de organismos de apoyo de Ramsar/los humedales, socios y mecanismos [entre éstos, el Panel de Supervisión de la CECOP, los Puntos Focales de la CECOP y otros miembros de los Grupos de Trabajo Nacionales de la CECOP, comunidades nacionales de humedales, (redes de) centros de educación de humedales, Centros Regionales de Ramsar (en capacitación de humedales), así como Socios de Organizaciones Internacionales y otras organizaciones con las que Ramsar tiene acuerdos de colaboración].
2. Demostrando y desarrollando experiencias y destrezas con técnicas de la CECOP altamente interactivas, participativas y dirigidas a múltiples interesados dentro de los procesos de planificación de acción de la CECOP, permitiendo y motivando a las personas a contribuir y tomar acciones (a automovilizarse) para el uso racional de los humedales.
3. Fortaleciendo la capacidad para una planificación de la acción más estratégica de la CECOP y para el uso eficaz de la CECOP, permitiendo una mejor demostración de la importante contribución de los procesos de la CECOP para el logro de los objetivos de uso racional de los humedales de Ramsar y para promover la integración de la CECOP en todos los niveles del desarrollo de políticas, planificación e implementación de la Convención.

## La Guía y los Puntos Focales Nacionales de CECOP de Ramsar

El rol de los Puntos Focales Nacionales de CECOP es brindar un ambiente de apoyo en donde los planificadores y profesionales de CECOP para humedales pueden desarrollar su trabajo. (Aunque en última instancia es tarea de cada Parte Contratante acordar los roles y responsabilidades precisos para sus Puntos Focales Nacionales de CECOP que hayan designado, reflejando la capacidad de operar a diferentes niveles. Los recursos de las personas que ocupan los cargos y los principales roles y responsabilidades sugeridos de los Puntos Focales Nacionales de CECOP se estipulan en “Roles y responsabilidades de los Puntos Focales Nacionales de CECOP”.)

La guía de planificación de la acción de la CECOP ayuda específicamente a los Puntos Focales Nacionales de CECOP a brindar liderazgo para el desarrollo de un plan de acción estratégico de CECOP para humedales a un nivel apropiado, un requisito fundamental del Programa de CECOP de la Convención.

A lo largo de este proceso de planificación de la acción, interactivo, participativo y dirigido a múltiples interesados de la CECOP, los Puntos Focales de CECOP también desempeñan otros roles y responsabilidades. Éstos incluyen coordinarse e interactuar con otros organismos y mecanismos de Ramsar y desempeñarse como voceros activos por la CECOP de los humedales con contactos existentes y nuevos (a nivel interno y externo). Mientras, convertir en acción los planes de CECOP contribuirá a asegurar un perfil positivo para la Convención de Ramsar y su conservación y sus metas de uso racional.

Estadísticas disponibles en el momento de escribir este documento:

- El 80% de las Partes Contratantes de la Convención de Ramsar ha designado a sus Puntos Focales de CECOP de organizaciones gubernamentales y el 67% ha designado a sus Puntos Focales de CECOP de organizaciones no gubernamentales. Esto indica que un número considerable de Partes todavía debe cumplir con este requerimiento.
- Solamente 11 de las 129 Partes Contratantes (9%) que completaron un informe nacional para la COP10 han registrado el desarrollo de un Plan de Acción Nacional de Puntos Focales de CECOP para Humedales.
- Aunque un número reducido de Partes Contratantes ha reportado haber elaborado planes de CECOP a otras escalas que la nacional (por ejemplo, a nivel de cuencas y de sitios), no se exige a las Partes que presenten informes formales sobre lo anterior.

## La Guía y los organismos, mecanismos y socios de Ramsar relacionados con la CECOP

La guía proporciona técnicas de CECOP y orientación del proceso para la preparación estratégica de planes de acción eficaces a nivel nacional y local relacionados con los humedales que se benefician de la participación de organismos, socios y mecanismos de apoyo de Ramsar/los humedales. Éstos incluyen los siguientes:

**El Panel de Supervisión de CECOP:** Éste es el responsable de asesorar sobre prioridades de trabajo de CECOP a niveles nacional e internacional. [Entre los miembros de este panel hay un experto en CECOP que forma parte del Panel de Revisión Científica y Técnica (Scientific and Technical Review Panel - STRP) de Ramsar, que proporciona aportes de experto en todas las etapas de su trabajo de desarrollo de nueva orientación sobre temas de humedales.]

**Grupos de Trabajo Nacionales de CECOP:** Éstos son responsables de trabajar con Puntos Focales Nacionales de CECOP para establecer la prioridad entre las actividades que abordan necesidades internacionales, regionales, nacionales y locales en la formulación de Planes de Acción de CECOP de los Humedales (a niveles nacional, subnacional, de cuencas o de sitios).

**Comités Nacionales de Ramsar / Humedales:** Éstos ayudan con la implementación de la Convención dentro del país y por lo general incluyen a expertos científicos y técnicos y representantes de ONGs e interesados, así como personal de otros sectores gubernamentales.

**Socios de Organizaciones Internacionales de Ramsar** (y otras organizaciones con las que la Secretaría de Ramsar tiene acuerdos de cooperación), que apoyan la CECOP de Ramsar con conocimientos especializados, redes, destrezas y recursos.

**Junta Asesora de Ramsar sobre el Desarrollo de Capacidades:** Ésta asesora sobre capacitación para fortalecer las capacidades de los Puntos Focales de CECOP.

**Centros Regionales de Ramsar en la capacitación de humedales:** Éstos brindan apoyo proporcionando oportunidades de capacitación para Puntos Focales de CECOP.

**Centros de Educación de Humedales** (y la red de centros mundial y regional Wetland Link International), que promueve el aprendizaje y la capacitación sobre humedales y la CECOP relacionada con los humedales.

## La Guía y otra orientación de CECOP

Esta guía complementa una serie de recursos existentes, valiosos y altamente recomendados para planificadores de la acción de la CECOP. De hecho, esta guía contiene referencias cruzadas y hipervínculos que conducen hacia estos recursos, a fin de maximizar su respuesta y evitar la duplicación de contenido. Sin embargo, las referencias cruzadas en sí no tratan debidamente la profundidad y amplitud de estos recursos de CECOP. Por lo tanto, en este documento se proporciona un resumen del contenido de tres recursos notables. Alentamos a los planificadores de CECOP que se tomen el tiempo de explorar éstos más a profundidad.

### Manual de Ramsar sobre CECOP de los Humedales (3ª Edición, 2007)



([http://www.ramsar.org/lib/lib\\_handbooks2006\\_s04.pdf](http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_s04.pdf))

El Manual de Ramsar presenta el Programa de CECOP de Ramsar. Éste incluye información sobre las oportunidades y beneficios que podrían surgir a partir de la inversión en la CECOP. Además, menciona la importante oportunidad de agregar valor a los programas de CECOP de los Convenios sobre Diversidad Biológica (CDB) y Cambio Climático (CMNUCC) “en especial compartiendo conocimientos sobre la manera de emprender programas eficaces de CECOP. A nivel nacional, establecer una conexión entre el trabajo y los expertos en estas áreas representa una oportunidad.”

En el manual, los principios rectores establecen que la comunicación, educación y concienciación del público constituyen técnicas para “*situar las realidades sociales, políticas, económicas y culturales en el contexto de los bienes y servicios proporcionados por ecosistemas de humedales... La CECOP moviliza acciones dirigidas al logro del uso racional de los humedales.*”

En el Apéndice 1 se presenta *Entendiendo lo que significan los términos “comunicación, educación y concienciación del público” e “incorporación” (mainstreaming)* y hay un glosario de términos de comunicación, educación y concienciación del público en la *Orientación adicional*.

## Juego de herramientas de CECoP del CDB para coordinadores de las NBSAP



(<http://www.cepatoolkit.org/>)

El propósito de este juego de herramientas es ayudar a las Partes del Convenio sobre Diversidad Biológica a integrar las herramientas y metodologías de comunicación en el desarrollo, implementación y revisión de las Estrategias Nacionales de Biodiversidad y los Planes de Acción (NBSAPs). El mismo está diseñado para ser utilizado por los Puntos Focales del CDB y por aquellas personas en quienes ha sido delegada la implementación de las NBSAPs a nivel nacional.

El juego de herramientas está dirigido a servir como recurso para talleres regionales de capacitación para coordinadores de NBSAPs y como recurso base para cuando éstos retornen a su lugar de trabajo y aborden temas de CECoP como parte de sus responsabilidades diarias.

El juego de herramientas provee orientación sobre el lugar, el momento y la manera de utilizar una amplia gama de intervenciones de educación y comunicación. Con ayuda de hojas de datos, ejemplos y listas de control, éste responde a preguntas como: ¿Qué es la CECoP? ¿Por qué necesitamos CECoP? ¿Cuál es el rol de la CECoP en la conservación de la biodiversidad? ¿Cómo se usa la CECoP con todos otros instrumentos de políticas como parte del proceso de políticas? ¿Qué es una buena práctica al usar la CECoP? ¿Cómo se puede hacer un máximo uso de las redes de contactos? ¿Y cómo puede utilizarse la comunicación para trabajar con éxito con los interesados para desarrollar el apoyo para la conservación de la biodiversidad y para incorporar la biodiversidad en otros sectores?

Se presentan herramientas para planificar la comunicación, entre éstas, la manera de consultar sobre los temas (con consejos sobre técnicas de interés para trabajar con los grupos y ‘para hacer las cosas de manera diferente’); negociar que la biodiversidad sea incorporada en las políticas de otros sectores; abordar los medios; preparar viajes de campo, audiencias públicas y evaluaciones participativas de impacto ambiental, así como la manera de integrar la biodiversidad en los currículos escolares.

## Logro de objetivos ambientales: el rol y el valor de la CECoP en convenciones y acuerdos en Europa



(<http://cec.wcln.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=15&pid=0>)

El libro forma parte de un proceso en curso para intercambiar, aprender y mejorar la comprensión para comunicadores, educadores y formuladores políticas que trabajan en temas ambientales sobre el uso poderoso de herramientas de comunicación para el cambio positivo.

La publicación ofrece ejemplos de la vida real sobre el valor agregado de la CECoP para proyectos ambientales y para acuerdos ambientales multilaterales (AAM) a través de una serie de diversos estudios de caso a nivel nacional y local en toda Europa. En cada caso, se identifica el ‘punto de no retorno’ en la vida del proyecto y se discute el valor agregado de la comunicación a manera que los factores que conducen al éxito sean claros y comprensibles.

La publicación también ayuda a los lectores a ver cómo las herramientas de CECoP se han incorporado en una gama de AMMs globales y regionales. El propósito es ayudar a los profesionales de proyectos ambientales y a los educadores a obtener una mejor idea de la manera en que su trabajo puede apoyar a las AMMs y se puede beneficiar de las mismas.

Los estudios de caso incluidos en este libro fueron escritos para una Comisión de Educación y Comunicación (CEC) de una red regional de la UICN que congrega a expertos de CECoP que trabajan en proyectos ambientales, representantes de Secretarías de AMMs y Puntos Focales gubernamentales de CECoP para una serie de AMMs.

También se presentan los principios de la CECoP y conclusiones derivadas de la reunión. Éstas incluyen respuestas a preguntas tales como: ¿Qué es la CECoP? ¿Cuáles son los orígenes de la sigla? ¿Y cuál es el rol y el valor de la CECoP?

Los principios de la CECoP que se derivan de este taller se resumen en el Anexo de esta guía.

➡ Para leer estos principios de CECoP, siga este hipervínculo a la página 109.

# Anexos

## Anexo: El proceso de desarrollo de la guía

### Fuentes de información para la elaboración de la guía

Entrevistas con una selección de Puntos Focales de CECOP de Ramsar (y otras personas dedicadas a la planificación y acción en la comunicación, educación y concienciación del público) constituyeron fuentes de información para la elaboración de la guía. Además, sirvieron como fuentes de información: revisiones de la orientación existente de Ramsar e informes sobre eventos pasados que abordan desafíos y lecciones aprendidas sobre el proceso de planificación de la acción de la CECOP de Ramsar y otros recursos de planificación de la acción de CECOP, tales como los componentes en el juego de herramientas del CDB.

En el proceso de entrevista, se exploró lo siguiente:

- (a) experiencia con el proceso de planificación de la acción de CECOP
- (b) implementación de los planes de acción de CECOP; así como
- (c) lecciones aprendidas para procesos de planificación de la acción en el futuro,
- (d) recomendaciones para otras personas que se embarcan en este proceso; y
- (e) perspectivas sobre las maneras de progresar.

### Revisión y modificación del borrador de la guía

Los miembros de la Comisión de Educación y Comunicación de la UICN revisaron el borrador de la guía. Esto sirvió para informar las modificaciones. Se espera que siga un período de prueba (si así lo permite el financiamiento), con el apoyo de los conocimientos técnicos y experiencia de la Comisión de Educación y Comunicación de la UICN.

# Anexo: Lecciones y principios de comunicación, educación y concienciación del público



Adaptado de la conclusión de “*Achieving Environmental Objectives – the Role and Value of Communication, Education, Participation and Awareness (CEPA) in Conventions and Agreements in Europe*” (IUCN CEC, 2004)

([http://www.iucn.org/themes/cec/AEO\\_Valsain\\_book/AEO\\_conclusion.pdf](http://www.iucn.org/themes/cec/AEO_Valsain_book/AEO_conclusion.pdf))

\*\*\*\*\*

## **Adapte su lenguaje y su enfoque**

Adapte su lenguaje y enfoque a los grupos de interesados –que oscilan entre burócratas de nivel nacional y públicos locales de las bases– y observe la terminología que utiliza a fin de no dificultar la comprensión. Sea particularmente cuidadoso respecto al uso de la sigla CECOP. Una sigla derivada de una serie de Convenciones ambientales se entiende poco en contextos ajenos, aun en esferas de personas con conocimientos técnicos y experiencia pertinente. Observe a sus grupos de interesados y adapte a ellos su enfoque y lenguaje.

## **Sea proactivo en vez de reactivo**

Use la CECOP en forma proactiva en vez de reactiva y continúe utilizando la CECOP cuando cuando todo va bien, para celebrar y proyectarse a partir del éxito. Un enfoque proactivo de CECOP para el manejo de la conservación y los procesos de desarrollo sostenible incluyen la exploración de oportunidades (no sólo problemas) y la investigación de maneras de utilizar estas oportunidades para su apalancamiento. Al tomar en cuenta lo anterior, aumenta considerablemente la sostenibilidad potencial de la conservación y los procesos de desarrollo sostenible, ya que éstos dependen mucho de la cooperación sostenida.

## **Cambie a las organizaciones (incluso a la propia)**

La gestión del cambio implícito en la conservación y el desarrollo sostenible invariablemente implica cambiar a las organizaciones. Al igual que para cambiar a otras organizaciones, usted podría requerir el uso de la CECOP para cambiar a sus propia organización y crear un contexto más propicio para su trabajo de CECOP. Recuerde la importancia de la CECOP para influir en este cambio.

## **Confíe en los conocimientos de los grupos de interesados para encontrar la manera de avanzar**

La ciencia tiene valor, pero otros conocimientos de los grupos de interesados son útiles y necesarios para la gestión exitosa del cambio. La CECOP permite que la combinación de diferentes formas de conocimiento –es decir, los conocimientos de todos los grupos de interesados– desarrollen caminos innovadores a seguir. Maneje la asimetría de poder y entable el diálogo con una mente abierta.

## **Maneje las expectativas desde el principio**

Desde el principio, determine el grado de participación en los procesos, en especial en la toma de decisiones, a fin de manejar las expectativas (es decir, "aceptamos aportes pero al final la decisión será nuestra" o "exploremos juntos y tomemos una decisión conjunta"). Y, en la medida de lo posible, adapte los procesos a tradiciones familiares, usando sistemas y canales existentes de CECOP, recurriendo a similitudes y estableciendo conexiones, a modo de desarrollar las capacidades locales y aumentar las relaciones abiertas y de confianza.

## **Encuentre al 'facilitador' correcto**

El prestigio y la credibilidad son invaluableles. Aunque la CECOP idealmente debe integrarse de lleno en la planificación e implementación de la gestión, los administradores no necesariamente se encuentran en la mejor posición para facilitar el proceso. En ocasiones es necesario incluir a un tercero, un experto neutral, a fin de asegurar que el proceso "convierta en acción la planificación de la CECOP".

## **Equilibre la ambición con éxitos menores y de más corto plazo que se puedan lograr**

Frecuentemente, la CECOP es tardada y requiere tiempo. Mientras, el trabajo de CECOP en torno a los éxitos ayuda a sostener y apalancar el interés y el apoyo de los grupos de interesados. Por lo tanto, es importante que las metas ambiciosas de comunicación se equilibren estratégicamente con éxitos menores y de más corto plazo, definiendo objetivos claros e hitos y maneras de lograr éstos.

## **Evalúe, adapte, evalúe**

Aun cuando todo funciona debidamente, es importante realizar evaluaciones y reevaluaciones regulares a fin de ayudar a mantener un enfoque común, maximizar la sensibilidad al cambio y favorecer respuestas productivas en una primera etapa, en vez de generar acciones reactivas posteriores. El uso de indicadores de características sociales y nacionales identificadas con los grupos de interesados para el monitoreo y la evaluación, así como la inclusión de grupos de interesados en estos procesos, aumenta la propiedad del proyecto y mejora sus probabilidades de sostenibilidad.

# **Anexo: Nuestras razones para elegir la planificación de la acción a escala de cuencas**

## **Comenzando por la planificación a escala de cuencas**

El proceso de planificación de la acción se centra en la planificación a escala de cuencas. Conscientes de que la duda sobre la escala ‘apropiada’ es particularmente subjetiva cuando los contextos varían tanto, se reflexionó extensamente sobre la escala que sería la más valiosa y útil. Un motivo para elegir la planificación a escala de cuencas es que ésta favorece más la adaptación del proceso y las técnicas de ampliación de la escala (por ejemplo, a escala nacional en algunos casos) y de reducción de la escala (como por ejemplo, a escala de un sitio de humedal).

La planificación a nivel de cuencas puede incorporar muchas de las complejidades encontradas en escalas mayores, tales como el trato con una variedad de autoridades políticas y el uso de diferentes idiomas al trabajar a través de fronteras, o los desafíos de establecer prioridades al enfrentarse con una gran diversidad de paisajes de humedales y temas de uso racional. Por otro lado, las características altamente valoradas de procesos de planificación a escala de sitios también pueden ser incorporadas en la planificación a escala de cuencas. Los procesos interactivos, participativos y de múltiples interesados constituyen un ejemplo: valorar diferentes perspectivas e ideas, promover la formación de un sentido común de propósito, favorecer la propiedad del plan resultante, y movilizar posteriormente a los participantes para la acción colectiva.

Otro factor importante es que la cuenca fluvial es una unidad de escala más ‘natural’ que la nacional y que es una escala que ayuda a situar en contexto sitios menores de humedales componentes. Como tal, la planificación de la acción a nivel de cuencas es un enfoque más sistémico e integrado al manejo de recursos naturales, comparado con la planificación de la acción a nivel nacional o de sitios. Para contribuir a la adaptación del proceso y las técnicas para pasar de la escala de cuencas a la escala de sitios o nacional, se incluyen ideas y sugerencias para planificadores de la acción en puntos pertinentes a lo largo de esta guía.

## Anexo: Recursos complementarios en línea



### Contenido vinculado dentro de esta Guía:

Manual Ramsar – CECOP sobre los humedales:

[http://www.ramsar.org/lib/lib\\_handbooks2006\\_e04.pdf](http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_e04.pdf)

[http://www.ramsar.org/lib/lib\\_handbooks2006\\_s04.pdf](http://www.ramsar.org/lib/lib_handbooks2006_s04.pdf)

Achieving Environmental Objectives: The Role and Value of CEPA:

<http://cec.wcln.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=15&pid=0>

The CBD CEPA Toolkit: <http://www.cepatoolkit.org/>

The International Association of Facilitators (IAF) and affiliate networks throughout the world:

<http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3829>

Participatory Land Use Mapping (LGC):

[http://www.lgc.org/freepub/land\\_use/participation\\_tools/landuse\\_mapping.html](http://www.lgc.org/freepub/land_use/participation_tools/landuse_mapping.html)

Participatory Modelling (three city case study):

<http://www.ingentaconnect.com/content/whp/ev/2003/00000012/00000002/art00006>

Participatory Modelling in NRM:

<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a725291077~db=all~jumptype=rss>

Most Significant Change: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Story Guide: Building Bridges Using Narrative Techniques:

[http://www.deza.ch/ressources/resource\\_en\\_155620.pdf](http://www.deza.ch/ressources/resource_en_155620.pdf)

Appreciative Inquiry: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Normative / backcasting approaches to planning [Enfoques de planificación normativa / de prospectiva inversa]: [http://en.wikipedia.org/wiki/Futures\\_studies](http://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies)

ActKnowledge: <http://www.actknowledge.org/theoryofchange/tocintro.html>

Theory of Change: <http://www.theoryofchange.org/html/basics.html>

Example - Project Superwomen: [http://www.theoryofchange.org/Superwomen\\_Example.pdf](http://www.theoryofchange.org/Superwomen_Example.pdf)

Informal Education (infed) – Exploring Reflection and Learning:

<http://www.infed.org/foundations/w-inf4.htm>

Facilitating reflection: A Manual for Leaders and Educators:

[http://www.uvm.edu/~dewey/reflection\\_manual/activities.html](http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/activities.html)

Reviewing by numbers: Facilitating reflection in small and large groups:  
<http://reviewing.co.uk/articles/reviewing-by-numbers.htm>

Blog de facilitación: <http://facilitation.start4all.com/>



### **Sitios de CECoP / secciones de sitios Web de Convenciones ambientales seleccionadas**

Convención de Ramsar sobre Humedales - CECoP: [www.ramsar.org/outreach\\_index.htm](http://www.ramsar.org/outreach_index.htm)

Convenio sobre Diversidad Biológica– CECoP:  
[www.biodiv.org/programmes/outreach/cepa/home.shtml](http://www.biodiv.org/programmes/outreach/cepa/home.shtml)

Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático:  
[unfccc.int/cc\\_inet/items/3514.php](http://unfccc.int/cc_inet/items/3514.php)



### **Otros selectos recursos Web de CECoP recomendados por miembros de la CEC de la UICN**

Portal de la Comisión de Educación y Educación de la UICN: <http://cec.wcln.org/>

Futerra Manual to communicate climate change: New Rules: New games: [Manual de Futerra para comunicar el cambio climático: Nuevas reglas: Nuevos juegos]  
<http://www.futerra.co.uk/downloads/NewRules:NewGame.pdf>

OECD Communication Planning Guide  
[Guía de Planificación de la Comunicación de la OCDE]:  
[www.oecd.org/dataoecd/8/49/2447061.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/8/49/2447061.pdf)

Social Change Media social marketing consultancy, Enabling change, guides, models, tools  
[Consultoría de mercadeo social de Social Change Media, favoreciendo el cambio, guías, modelos, herramientas]: [media.socialchange.net.au/people/les/](http://media.socialchange.net.au/people/les/)

A decision tool for choosing appropriate community education methods  
[Una herramienta de decisión para seleccionar métodos apropiados de educación comunitaria]:  
[media.socialchange.net.au/people/les/What's\\_best.pdf](http://media.socialchange.net.au/people/les/What's_best.pdf)

Handbook on Public Participation in Making Local Environmental Decisions, The Aarhus Convention: [www.unece.org/env/pp/ecases/handbook.pdf](http://www.unece.org/env/pp/ecases/handbook.pdf)

UNCTAD Survey of Good Practice in Public-Private Sector Dialogue:  
[www.unctad.org/en/docs/iteteb4\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteteb4_en.pdf)

Stakeholder dialogue: A good practice guide for users. By Diana Pound. Available here in PDF [www.dialoguematters.co.uk/docs/goodpracticeguide.pdf](http://www.dialoguematters.co.uk/docs/goodpracticeguide.pdf)

REVIT Stakeholder Engagement Toolkit: [http://www.revit-nwurope.org/selfguidingtrail/27 Stakeholder engagement a toolkit-2.pdf](http://www.revit-nwurope.org/selfguidingtrail/27_Stakeholder_engagement_a_toolkit-2.pdf)

Urban Research Programme Toolbox with case studies and community involvement tools  
[Juego de herramientas del Urban Research Programme con estudios de caso y herramientas de participación comunitaria]:  
<https://www3.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/index.php>